

# HR-Standards Forum Personal

zur Professionalisierung des HR-Managements

## HR-GeneralistIn



Die Österreichische Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Österreichischen Online-Bibliografie – OeB online – Reihe A.

**Herausgeber**

Forum Personal im  
Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum (ÖPWZ)

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verarbeitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder vervielfältigt werden.

Alle Angaben erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr. Eine Haftung der Autoren oder des Herausgebers ist ausgeschlossen.

© 2011 ÖPWZ – Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum  
Rockhgasse 6, 1010 Wien; [www.opwz.com](http://www.opwz.com)

## Zur Professionalisierung des HR-Managements

Innerhalb des Forum Personal, der etabliertesten und größten Vereinigung von HR-ManagerInnen in Österreich, wurde regelmäßig über die Kompetenzen von HR-ManagerInnen sowie auch über die Anforderungen an eine generalistische HR-Position diskutiert.

International liegt diese Diskussion im Trend der Zeit. Weltweit geben viele Organisationen Empfehlungen ab, die spezifisch auf die jeweiligen nationalen Gegebenheiten zugeschnitten sind. Deshalb hat sich das Forum Personal entschieden, zur Unterstützung der weiteren Professionalisierung des HR-Managements, diese HR-Standards auf breiter Basis zu entwickeln.

Die Zielsetzungen des Forum Personal sind:

- Einen Beitrag zur Professionalisierung des HR-Managements in Österreich zu leisten. Dies im Zusammenhang mit der steigenden Bedeutung, die dem Personalmanagement zugewiesen wird.
- Den Leitungsorganen eine Unterstützung zu bieten, welche Kenntnisse HR-ManagerInnen haben können, um die Anforderungen an das eigene HR-Management besser zu definieren und um eine Hilfestellung beim Recruiting und der Weiterentwicklung der eigenen HR-Abteilung zu geben.
- Lobbying für HR-Management als wichtige und wertvolle Funktion in Organisationen zu betreiben.

- HR-ManagerInnen mithilfe dieser HR-Standards eine Standortbestimmung der eigenen Kompetenzen zu ermöglichen.
- Ein Instrument zur Transparenz und Qualitätskontrolle für externe HR-Dienstleistungen (z.B. Weiterbildungsinstitute, PersonalberaterInnen etc.) zu bieten.

Dabei wollten wir keine Normierung der HR-Prozesse vornehmen oder die Bürokratie durch Prozessbeschreibungen vergrößern.

Wir freuen uns, wenn wir mit diesem Werk einen weiteren Beitrag zur Professionalisierung des HR-Managements leisten konnten.

Herzlichst

Ihr Forum Personal

# Das Team und Danksagung

Eine Gruppe von Mitgliedern und Freunden des Forum Personal bildete das AutorInnen-Team dieser HR-Standards:

**Dr. Georg Horacek**

Senior Vice President Human Resources, OMV AG und Präsident des Forum Personal

**Mag. Rudolf Eisenhuber**

Unternehmensberater, Human Resources & Pension Advice und Vize-Präsident des Forum Personal

**Mag.<sup>a</sup> Johanna Hummelbrunner**

Personalleiterin Österreich, Robert Bosch AG und Vize-Präsidentin des Forum Personal

**o. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer**

Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management, Wirtschaftsuniversität Wien

**Mag.<sup>a</sup> Gerlinde Schindler**

Assistentin des Generaldirektors, Wiener Krankenanstaltenverbund

**Mag.<sup>a</sup> Anne-Katrin Seeber**

Vormals HR-Leitung Österreich, Robert Bosch AG

**Dr. Georg Westphal, LL.M (LSE)**

Leiter Strategisches Personalmanagement, Verbund AG und Vize-Präsident des Forum Personal

**Mag. Armand Kaáli-Nagy**

Generalsekretär des Forum Personal

Mit Rat und vielen Vorschlägen sind diesem Team

**Dr. Roland Kassar**

Bereichsdirektor für Personal und Revision, Magistrat der Stadt Wien und Vize-Präsident des Forum Personal

**Mag. Herwig Kummer, MSc.**

Stv. Leiter Personalmanagement und Leiter Personalentwicklung, Training und Recruiting, ÖAMTC

**Dr. Georg Reiser**

Head of Corporate Human Resources, voestalpine AG und Vize-Präsident des Forum Personal

zur Seite gestanden. Für diese Unterstützung wollen wir uns bedanken.



**„So wie erfolgreiche MitarbeiterInnen professionelle Ausbildungen benötigen, so benötigt ein erfolgreiches Unternehmen professionelles HR-Management.“**

*Dafür muss HR alle für das jeweilige Unternehmen notwendigen Kernkompetenzen ausfüllen, um Entscheidungen sinnvoll zu unterstützen. Egal ob durch strategisches HR-Management oder etwa durch Human Resource Development: Nur mit der entsprechenden Professionalität kann HR als Fundament des Unternehmens dienen und als essentielle Unternehmenseinheit wahrgenommen werden.“*

**Dr. Christoph Leitl**  
Präsident der Wirtschaftskammer Österreich



**„Professionelles HR-Management leistet wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg.“**

*Für eine ausgezeichnete Unternehmensentwicklung sind motivierte sowie bestausgebildete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ganz wesentlich. Hierfür bedarf es einer zukunftsorientierten Führung und eines zielorientierten Personalmanagements. Ein strategisches HR-Management leistet einen zentralen Beitrag zur Professionalisierung und zur Qualitätssteigerung im HR-Bereich und damit einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg.“*

**Dr. Veit Sorger**  
Präsident der Industriellenvereinigung

*„Führende Vertreter/innen des Faches Personalmanagement begrüßen die Initiative des Forum Personal, durch die vorgelegten HR-Standards deutlich zu machen, was heutzutage in der österreichischen Praxis wesentliche Aspekte der betrieblichen Personalarbeit sind. Die HR-Standards bieten eine wichtige Orientierungshilfe und erleichtern u.a. die Einschätzung individueller Qualifikationen von Personen, die im Personalbereich arbeiten (wollen), und die Beurteilung von Qualität und Umfang von Ausbildungsprogrammen im Bereich Personal.“*

**Univ.-Prof. Dr.<sup>in</sup> Julia Brandl**  
Universität Innsbruck

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel**  
Johannes-Kepler-Universität Linz

**o. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer**  
Wirtschaftsuniversität Wien

**Univ.-Prof. Dr. Michael Müller-Carmen**  
Wirtschaftsuniversität Wien

**Univ.-Prof. Dr.<sup>in</sup> Renate Ortlieb**  
Universität Graz

Die hier vorgestellten Standards sollen sowohl die Bandbreite möglicher HR-Aufgabenstellungen im nationalen und internationalen Kontext aufzeigen und als Grundlage zur Beurteilung von HR-Ausbildungen dienen. Es werden all jene Kompetenzen aufgezeigt, die grundsätzlich von HR-GeneralistInnen typischer mittelständischer Unternehmen in Österreich erwartet werden können.

**Bewusst wurde ein herausfordernder Ansatz für die Erfüllung einer generalistischen HR-Management-Position gewählt. Dies soll zu einer Professionalisierung und Qualitätssteigerung im HR-Bereich führen.**

Selbstverständlich besitzt dieses Kompetenzprofil auch für größere Unternehmen und Organisationen seine Gültigkeit. Obwohl die Inhalte prinzipiell auf den Bereich der Privatwirtschaft fokussieren, finden sie, unter Berücksichtigung der spezifisch geltenden Rahmenbedingungen, auch für den Öffentlichen Dienst und Non-Profit Organisationen Anwendung.

Die Ausprägungen der einzelnen Kompetenzen sind – je nach organisationsinternen Anforderungen und der spezifischen Situation der Organisation bzw. des Unternehmens – in der Praxis in unterschiedlich hohem Ausmaß relevant; dies soll in den ausformulierten Beschreibungen zum Ausdruck gebracht werden. Grundsätzlich ist es dem AutorInnen-Team ein Anliegen, alle potenziellen Themen aufzulisten. Es bleibt aber den HR-ManagerInnen beziehungsweise den übergeordneten FunktionsträgerInnen überlassen, auf Basis dieser HR-Standards ein maßgeschneidertes Anforderungsprofil festzulegen.

Auf die Auflistung und Beschreibung von persönlichen Dimensionen, Management-Techniken und dergleichen wurde bewusst verzichtet. Diese HR-Standards befassen sich ausschließlich mit fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen, die sowohl organisationspezifische als auch allgemein gültige Aspekte berücksichtigen.

Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass die Schaffung einer Orientierungshilfe für generalistisch tätige HR-ManagerInnen sowie die Schaffung einer Möglichkeit zur Standortbestimmung wesentliche Zielsetzungen der Entwicklung dieser HR-Standards waren. Außerdem war es dem AutorInnen-Team wichtig, der für das HR-Management übergeordneten Managementebene aufzuzeigen, was von einem professionellen HR-Management erwartet werden kann. Darüber hinaus stellen sie eine Basis für die weitere Ausgestaltung von Stellenprofilen für SpezialistInnen-Positionen wie beispielsweise „RecruiterIn“ oder „PersonalentwicklerIn“ dar.

# Die 10 zentralen Kompetenzen beinhalten

## Strategisches HR-Management

- HR-Strategie
- Organisation, Struktur und Prozesse
- Organisationsentwicklung und Change Management
- Rolle des HR-Managements
- Diversity und Gender Mainstreaming
- Business Ethics

Seite  
7

## Personalplanung und Beschäftigung

- Personal- und Besetzungsplanung – Grundlagen, Prozesse und Instrumente
- Arbeitsplatz
- Arbeitszeitgestaltung
- Beendigung von Arbeitsverhältnissen

11

## Recruiting und Personalmarketing

- Grundlagen
- Auswahlprozesse und -instrumente
- Suchwege und -instrumente
- Personalmarketing

16

## Human Resource Development – Personalentwicklung

- PE-Instrumente
- Training – Grundlagen, Prozesse und Instrumente
- Führungskräfte/ExpertInnen

22

## Performance Management

- MbO/Zielsysteme
- Führung und Motivation
- Leistung
- Leistungsentlohnung

28

## Compensation and Benefits

- Grundlagen
- Lohn- und Gehaltssysteme
- Neben- und Sozialleistungen

Seite  
31

## Arbeitsrecht/Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

- Individual- und Kollektives Arbeitsrecht
- Weitere Rechtsgebiete
- Betriebsrat
- Auswahl und Beauftragung von externen Dienstleistern

33

## Personaladministration und Verrechnung

- Grundlagen
- Systeme
- Schnittstellen

35

## HR-Controlling und HR-Informationssysteme

- HR-Controlling
- HR-Informationssysteme

37

## Internationales HR-Management

- Organisation der internationalen HR-Arbeit
- Arbeiten im Ausland
- HR-Aspekte von internationalen Mergers

38

## Index

40





# Strategisches HR-Management

das beinhaltet ...

## HR-Strategie

das gehört dazu ...

Organisationswerte/  
Leitbild

Erkennen wesentlicher  
Umfeldentwicklungen

## Organisation, Struktur und Prozesse

HR-Organisation

Organisationsgestaltung

das verstehen wir darunter ...

- Kennt die Unternehmens-/Organisationsstrategie.
  - Ist in der Lage, darauf basierend, eine HR-Strategie zu entwickeln und zu implementieren.
  - Ist gegebenenfalls mit externer Unterstützung in der Lage, entsprechende Milestones zu definieren.
- 
- Ist in der Lage, einen Leitbild-, Werte-, Visionsprozess zu initiieren und im Wesentlichen zu steuern.
  - Ist in der Lage, ein erarbeitetes Leitbild oder eine erarbeitete Organisationsvision zu implementieren und allen MitarbeiterInnen entsprechend zu kommunizieren.
  - Kennt die zentralen Elemente der Organisationskultur und kann ihre Relevanz für das HR-Management einschätzen.
- 
- Erkennt relevante Umfeldentwicklungen (z.B. gesellschaftliche Trends, wirtschaftliche Situationen, demografische Entwicklungen, Ausbildung etc.).
  - Ist in der Lage, daraus Schlüsse für das HR-Management zu ziehen.
- 
- Hat Grundkenntnisse darüber, wie das HR-Management organisiert werden kann (z.B. Referentenprinzip).
  - Ist in der Lage, HR-Prozesse zu definieren.
  - Kann Vorteile und Risiken von Outsourcing im HR-Bereich darstellen.
- 
- Ist Sparring-Partner des Senior-Managements in Organisationsfragen.
  - Kennt die wichtigsten Organisationsprinzipien (z.B. Stab-, Linienorganisation) sowie damit verbundene Grundregeln einer Aufbauorganisation (z.B. realistische Anzahl von Directreports etc.)
  - Kann Führungskräfte dabei unterstützen, zu bestehenden Aufgaben die bestmögliche Organisation zu planen und die optimale Besetzung zu finden.

*das beinhaltet ...*

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

HR-Benchmarks

- Kann die wichtigsten Kennzahlen zur Steuerung des HR-Managements seiner Organisation definieren (siehe auch HR-Controlling).
- Ist in der Lage, eine entsprechende Vergleichsbasis mit Organisationen zu schaffen bzw. zugekaufte Benchmarks (z.B. ÖPWZ-Vergleich der Einstellgehälter von AbsolventInnen) für seine Organisation auszuwerten, zu interpretieren und Maßnahmen zu setzen.

Outsourcing

- Ist in der Lage, im Zuge eines Outsourcing-Projektes den HR-Teil zu verantworten, insbesondere zu Fragen des Arbeitsrechtes, der Personalkostenoptimierung sowie gegebenenfalls zum Umgang mit BelegschaftsvertreterInnen.
- Ist in der Lage, Outsourcing-Pläne für betroffene MitarbeiterInnen zu verfassen.
- Kann sich gegebenenfalls mit externer Unterstützung einen Überblick über den Outsourcing-Markt verschaffen.

Reorganisation/  
Restrukturierung

- Kann einen mitarbeiterInnenbezogenen Ablaufplan erstellen.
- Kennt die grundsätzlichen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen einer Reorganisation (siehe Arbeitsrecht).
- Ist in der Lage, begleitendes Change Management zu initiieren (siehe Change Management).

**Organisations-  
entwicklung und  
Change Management**

- Ist in der Lage, den Bedarf an Organisationsentwicklung und Change Management zu erkennen und das Management von der Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen zu überzeugen.
- Kann Organisationsdynamiken erkennen und zielgerichtet für die HR-Arbeit nutzen.
- Kann Change Management-Konzepte (gegebenenfalls mit externer Unterstützung) erarbeiten, insbesondere mit Fokus auf interne Kommunikation.
- Kann entsprechende Umsetzungsmaßnahmen definieren und bei Bedarf die Milestones überprüfen.

das beinhaltet ...

## Rolle des HR-Managements

das gehört dazu ...

Geschäfts-/  
Organisationsmodell

- Hat ein grundlegendes Verständnis für das Geschäfts- und Organisationsmodell.
- Kennt die für die Organisation wichtigsten finanziellen Begriffe und andere Steuerungsgrößen (KPIs etc.).
- Spricht somit die Sprache der Organisation und ist im Management als AnsprechpartnerIn anerkannt.

HR-Policies und -Guidelines

- Ist in der Lage, die wichtigsten HR-Grundsatzregelungen (Policies) des Unternehmens zu Themen wie z.B. Compensation & Benefits, Recruitment, Gleichbehandlung, Dienstreisen etc. auszuformulieren (gegebenenfalls mit externer Unterstützung).
- Kann diese HR-Grundsatzregelungen in der Organisation abstimmen und implementieren.
- Schafft Guidelines zur Implementierung und Überwachung dieser Policies.

Gleichbehandlung

- Ist bestrebt, Gleichbehandlung in allen Bereichen des Personalwesens (und letztlich im gesamten Unternehmen) gut zu verankern.
- Kann entsprechende Programme und Konzepte dafür entwickeln und umsetzen (z.B. eigene Schulungen zu diesem Thema für Führungskräfte etc.).
- Ist in der Lage, die Sensibilität für dieses Thema zu erhöhen.
- Kennt die gesetzlichen Bestimmungen (siehe Arbeitsrecht).

Potenzielle  
Rollenausprägungen

- Besitzt ein grundsätzliches Verständnis über die verschiedenen Rollen von HR-ManagerInnen (z.B. Business Partner, Change Agent etc.).
- Ist in der Lage, die Rollenschwerpunkte, die für die eigene Organisation notwendig sind, zu erkennen und auch entsprechende Rahmenbedingungen zu gestalten.
- Spricht dieses Rollenverständnis mit seinem/seiner Vorgesetzten ab.

*das beinhaltet ...*

## Diversity und Gender Mainstreaming

*das gehört dazu ...*

Rechtliche Rahmenbedingungen

Analysen

Konsequenzen

*das verstehen wir darunter ...*

- Kennt die wichtigsten rechtlichen Regelungen (z.B. Gleichbehandlungsgesetz) und weiß um deren HR-Impact (z.B. geschlechtsneutrale Formulierung von Stelleninseraten).
  - Ist in der Lage, in der Organisation Analysen nach Geschlecht, Alter, Nationalität und Gehalt in effizienter Art und Weise durchzuführen.
  - Kann bei Bedarf mit externer Unterstützung Diversity-Konzepte implementieren und entsprechende Auswirkungen darstellen und monitoren.
- 
- Kann die Rolle von HR je nach Bedarf der Organisation in Bezug auf Ethics sowie Sustainability definieren (auch in Abhängigkeit von den Zuständigkeiten anderer Abteilungen).
  - Ist in der Lage, bei Bedarf entsprechende Regelungen und Policies mit externer Unterstützung auszuformulieren und zu implementieren.

## Business Ethics

Grundregeln der Ethik, code of conduct



## Personalplanung und Beschäftigung

das beinhaltet ...

### Personal- und Besetzungsplanung

Grundlagen

das gehört dazu ...

Arbeitsmarktanalyse,  
volkswirtschaftliche  
Parameter

HR-Portfolio-Modelle

interne/externe Demografie

Flexible Arbeitsformen

das verstehen wir darunter ...

- Kennt die wesentlichen externen Informationsquellen, um daraus für den Personalbedarf der Organisation Rückschlüsse ziehen zu können (AMS-Studien, WIFO, IHS, Magazine etc.).
- Nutzt HR-Portfolio-Modelle zur Erfassung und Klassifizierung der Humanpotenziale sowie zur Identifizierung von Stärken und Schwächen.
- Leitet daraus den qualitativen Personalbedarf ab.
- Nutzt das Instrument zur Entwicklung zielgerichteter Strategien für personalpolitische Maßnahmen.
- Ist in der Lage, die demografischen Gegebenheiten in der Organisation sowie für die Organisation relevanten Regionen zu analysieren (z.B. Altersstruktur).
- Kann rechtzeitig notwendige Maßnahmen vorschlagen und umsetzen.
- Ist in der Lage, flexible Arbeitsformen (z.B. Arbeitskräfteüberlassung) in der Personalplanung zu berücksichtigen.
- Kann insbesondere Arbeitskräfteüberlasser auswählen und gegebenenfalls Rahmenverträge verhandeln bzw. abschließen (auch gemeinsam mit dem Einkauf). Sichert dadurch im Falle unvorhersehbarer Absenzen einen raschen Einsatz überlassener Arbeitskräfte.
- Kennt die diesbezüglichen Informationspflichten gegenüber dem Betriebsrat.

das beinhaltet ...

## Personal- und Besetzungsplanung

Prozesse

das gehört dazu ...

quantitative/qualitative  
Personalplanung

das verstehen wir darunter ...

- Kennt die derzeitige und geplante Organisationsstruktur der Organisation.
- Ist in der Lage, gemeinsam mit den Führungskräften der Organisation die Personalbedarfsplanung durchzuführen.
- Stellt aufgrund der vorhandenen Struktur die Planung auf.
- Erkennt u.a. die Notwendigkeiten bezüglich Personalaufnahme/-abbau und Personalentwicklung.
- Entwickelt einen zeitlich gegliederten Maßnahmenplan.

Personaleinsatzplanung

- Ist in der Lage, die Qualifikationen der MitarbeiterInnen zu analysieren.
- Kann gemeinsam mit den Führungskräften den Personaleinsatz optimieren.
- Kennt die entscheidenden „Parameter“ für Arbeitsproduktivität, Leistungsgrad der Maschinen und allenfalls Akkord- und Prämienmodelle.
- Berücksichtigt in der Planung typische Absenzen.

Personalkostenplanung

- Ist in der Lage, ein Personalkostenplanungssystem gemeinsam mit z.B. Controlling zu entwickeln und entsprechend zu nutzen.
- Kann die HR-relevanten Parameter, wie erwartete KV-Erhöhungen, realistisch prognostizieren und darauf basierend eine Kostenvorschau erstellen.

## Personal- und Besetzungsplanung

Instrumente

Stellenplan

- Ist in der Lage, einen detaillierten Stellenplan auf Mitarbeiterebene zu erstellen und Änderungen zu dokumentieren bzw. anzupassen.

*das beinhaltet ...*

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

Fehlzeiten-Management

- Analysiert die Absenzen (Urlaub, Krankenstand, sonstige).
- Kann auf ungewöhnliche Entwicklungen reagieren.
- Diskutiert Maßnahmen mit den Führungskräften.
- Führt bei Bedarf Rückkehrgespräche ein (siehe Rückkehrgespräche).

Personalabbauplan

- Setzt im Bedarfsfall die notwendigen Maßnahmen unter Berücksichtigung der gesetzlichen Erfordernisse (z.B. AMS-Verständigung und Information an den Betriebsrat) – nötigenfalls in Abstimmung mit der Geschäftsführung.
- Kann Kurzarbeit, Maßnahmen zum Abbau von Zeitguthaben etc. einführen.
- Kann nötigenfalls gemeinsam mit der Geschäftsführung einen Sozialplan verhandeln.
- Ist in der Lage, die damit verbundenen Kosten abzuschätzen.

Versetzungen

- Spricht Versetzungen mit früherem/früheren und neuem/neuen Vorgesetzten ab.
- Ist in der Lage, diese innerhalb des Unternehmens nach den Regeln des ArbVG durchzuführen.

Rückkehrgespräche

- Kann ein Konzept für Rückkehrgespräche nach Krankheit bzw. für Wiedereingliederungsgespräche nach längerer Absenz (z.B. Karenz) erstellen und implementieren.

## Arbeitsplatz

Stellenbeschreibung

- Ist in der Lage, die Grundregeln einer Stellenbeschreibung zu definieren und Führungskräfte bei deren Erarbeitung zu unterstützen.
- Kann auf die Notwendigkeit der einheitlichen Form für Bewertungen achten.

Arbeitsplatz-Analyse

- Unterstützt Führungskräfte bei der inhaltlichen Gestaltung eines Arbeitsplatzes.
- Kann bei Bedarf ein System der Arbeitsplatzbewertung auswählen und gegebenenfalls mit externer Unterstützung in der Organisation anwenden (z.B. HAY, Mercer etc.).

Ergonomie

- Organisiert die ergonomisch richtige Ausgestaltung von Arbeitsplätzen (gegebenenfalls gemeinsam mit ArbeitsmedizinerInnen).

das beinhaltet ...

das gehört dazu ...

das verstehen wir darunter ...

Altersgerechte  
Arbeitsplatzgestaltung

- Kennt moderne Gestaltungsinstrumente (z.B. job enrichment, job enlargement, job sharing).
- Erarbeitet gemeinsam mit der Führungskraft allfällige Optimierungen oder Erweiterungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes unter Berücksichtigung der relevanten Arbeitsprozesse.
- Ist in der Lage, ein betriebliches Gesundheitsmanagementsystem mit externer Unterstützung umzusetzen.
- Kennt die Grundlagen der altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung.

## Arbeitszeitgestaltung

Arbeitszeitmodelle

- Kennt die verschiedenen Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung (z.B. Gleitzeit, Teilzeit, Schichtmodelle, Telearbeit, fallweise Beschäftigung).
- Weiß um die relevanten gesetzlichen Bestimmungen (z.B. AZG, ARG).
- Ist in der Lage, flexible Modelle zu konzipieren, zu verhandeln und zu vereinbaren.

Gesetzliche Teilzeit-Modelle  
und Karenzierungen

- Kennt die im AIVG eröffneten Möglichkeiten der vorzeitigen Beendigung oder Reduzierung von Dienstverhältnissen (z.B. Altersteilzeit).
- Kennt die einschlägigen Bestimmungen zu Elternansprüchen (z.B. MSchG, EKG etc.).
- Kennt die Möglichkeit der Bildungskarenz.

Überstunden

- Kann Auswertungen zu Überstunden/Mehrleistungen machen und diese Daten analysieren.
- Ist in der Lage, innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen, Maßnahmen zu initiieren.

Zeiterfassungssysteme

- Ist in der Lage, bei Bedarf ein Pflichtenheft für ein elektronisches Zeiterfassungssystem zu verfassen.
- Kann den Auswahlprozess durchführen, ein Zeiterfassungssystem einführen und die Schnittstelle zur Personalverrechnung organisieren.



*das beinhaltet ...*

## Beendigung von Arbeitsverhältnissen

*das gehört dazu ...*

HR-Beratung im Vorfeld

Trennungs-/Kündigungsgespräch

Trennungsmanagement

Dienstzeugnisse

*das verstehen wir darunter ...*

- Berät die Führungskraft bezüglich Handlungsoptionen im Vorfeld von potenziellen Trennungen (siehe u.a. auch Umgang mit geringer Leistung/Zielunterschreitung).
- Kann sich in die besondere Situation, in der sich gekündigte/zu kündigende MitarbeiterInnen befinden, hineinversetzen.
- Hat das notwendige Einfühlungsvermögen, aber auch die nötige Bestimmtheit im Kündigungsgespräch. Lässt sich nicht durch emotionale Argumente beeinflussen.
- Bereitet Führungskräfte auf die von ihnen zu führenden Gespräche vor.
- Kennt die verschiedenen Möglichkeiten von Outplacement-Unterstützungen, ebenso die Möglichkeiten, in eine Arbeitsstiftung einzutreten und weiß, wie man einen Sozialplan gestalten kann.
- Nimmt dazu die Unterstützung von (externen) ExpertInnen in Anspruch.
- Verfasst Dienstzeugnisse nach Abstimmung mit der jeweiligen Führungskraft in der gesetzlich vorgeschriebenen Form.



# Recruiting und Personalmarketing

das beinhaltet ...

## Recruiting Grundlagen

das gehört dazu ...

Recruiting-Prozess

das verstehen wir darunter ...

Stellenprofile erstellen

Bewilligungsverfahren

Grundkenntnisse des relevanten Arbeitsmarktes

- Ist in der Lage, einen zeit- und kosteneffizienten Aufnahmeprozess zu konzipieren. Berücksichtigt dabei relevante Rekrutierungszeiten (z.B. Zeitpunkt der Schulabschlüsse).
- Kennt die Vor- und Nachteile des e-Recruitings (inkl. Web 2.0).
- Weiß um Vor- und Nachteile eines elektronischen BewerberInnen-Verwaltungssystems.
- Ist in der Lage, auch unter Einbeziehung von Führungskräften bzw. anderen MitarbeiterInnen, kompakte und auf die wesentlichen Schwerpunkte bezogene Stellenprofile mit den entsprechenden erfolgskritischen Kriterien zu erstellen.
- Kennt Vor- und Nachteile unterschiedlicher Detaillierung, Umfang etc. von Stellenprofilen.
- Kann das Stellenprofil unter Berücksichtigung des Stellenziels, der organisatorischen Eingliederung der Stelle, der (auch zukünftigen) Ziele der Organisationseinheit sowie der relevanten Umwelten entwickeln.
- Kennt Qualitätsmerkmale von Anforderungsprofilen, wie z.B. Definitionen und Verhaltensbeispiele.
- Konzipiert und führt das für die Organisation relevante Verfahren zur Bewilligung einer Neuaufnahme (z.B. Budget, Stellenplan, Einzelgenehmigung etc.) durch.
- Kennt den Arbeitsmarkt mit den berufsgruppen- oder länderspezifischen Gegebenheiten.
- Kann Engpässe frühzeitig erkennen bzw. weiß um Angebot/Nachfrage aller für die Organisation relevanten Zielgruppen und Branchen.
- Kennt die Situation der Konkurrenz am Arbeitsmarkt.

*das beinhaltet ...*

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

AMS-Kontakte

- Ist in der Lage, einen nachhaltigen Kontakt zum AMS aufzubauen, um eine gute Zusammenarbeit zu forcieren.

Überblick über die Förderungsmöglichkeiten

- Kennt Förderungsmöglichkeiten bzw. die Programme für bestimmte Zielgruppen (z.B. AMS).
- Ist bei Bedarf in der Lage, Informationen darüber einzuholen.

Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen im Kontext

- Kennt die mit dem Auswahlprozess (beginnend mit Stellenausschreibung, Sichtung und Analyse der Bewerbungsunterlagen, Durchführung des Auswahlverfahrens, Abschreiben etc.) in Zusammenhang stehenden rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Gleichbehandlungsgesetz etc.).

## Auswahlprozesse und -instrumente

Konzeption und Organisation des Auswahlprozesses inkl. Ergebnisfindung

- Kann aus strategischer Sicht unterschiedliche Auswahlprozesse (einstufig, mehrstufig, multimodal, zielgruppenspezifisch etc.) konzipieren.
- Kann diese Prozesse praktisch umsetzen.
- Ist in der Lage, auf Basis des Auswahlprozesses ein nachvollziehbares, möglichst objektives und aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen.
- Weiß, mit welchen Methoden (z.B. Interview, Test, AC, Arbeitsprobe) welche Kompetenzen am besten erfasst werden können.
- Kann die erforderlichen Beobachtungs- und Beurteilungsbögen entwickeln.
- Gibt nicht ausgewählten KandidatInnen entsprechende Rückmeldung.

Lebenslaufanalyse

- Ist in der Lage, Lebensläufe zu analysieren, zu interpretieren, zu priorisieren und daraus entsprechende Fragen (z.B. im Interview) abzuleiten.
- Kennt Möglichkeiten zur Einholung von Referenzen (auch online).

*das beinhaltet ...*

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

Interviewleitfaden

- Ist in der Lage, ein (semi-)strukturiertes Interview zu führen bzw. den entsprechenden Interviewleitfaden eigenständig zu entwickeln.
- Weiß, welche Kompetenzen mittels Interviewfragen gut abgedeckt werden können.
- Kennt relevante Fragetechniken und kann diese anwenden (situative, biografiebezogene Fragen etc.).
- Ist in der Lage, Führungskräfte diesbezüglich anzuleiten.

Interviews führen

- Kennt Gesprächstechniken.
- Kennt Rahmenbedingungen für ein gut geführtes Interview (Umgebung etc.).
- Kennt die Phasen eines Interviews (z.B. Einstieg usw.).
- Kennt Beobachtungs- und Beurteilungstendenzen im Allgemeinen sowie auch die eigenen.

Gestaltung und Durchführung von Assessment Center (AC)

- Kennt mögliche Elemente von ACs.
- Weiß, mit welchen Elementen welche Kompetenzen gut abgedeckt werden können.
- Kann das AC gut strukturieren und organisieren (Beobachter-Anzahl, Zuteilungen zu Bewerbern etc.).
- Kann die dazu notwendigen Unterlagen, gegebenenfalls mit externer Unterstützung, erstellen bzw. ist in der Lage, diese zu organisieren (konkret abgestimmte Übungen, Beobachtungsbögen, Beurteilungsbögen etc.).
- Kann auch bei der Durchführung eines ACs allen Beteiligten Anleitungen geben.
- Kann im Rahmen der Beobachter-Konferenz ein nachvollziehbares Ergebnis sicherstellen.

Tests

- Kennt die Vor- und Nachteile von Tests im Allgemeinen.
- Kennt relevante Qualitätskriterien von Tests.
- Hat einen Überblick über die wichtigsten und aktuellen Tests (in Abhängigkeit der Zielgruppen) und kennt deren Einsetzbarkeit (gegebenenfalls mit externer Unterstützung).

das beinhaltet ...

das gehört dazu ...

das verstehen wir darunter ...

Arbeitsproben gestalten

- Ist in der Lage, Arbeitsproben mit Hilfe von Fachvorgesetzten so zu gestalten, dass möglichst aussagekräftige, gut nachvollziehbare und schlüssige Ergebnisse (insbesondere in Bezug auf das konkrete Aufgabengebiet) erzielt werden können.

Andere Auswahlinstrumente

- Kennt die Vor- und Nachteile der wichtigsten Auswahlverfahren, deren Anwendbarkeit und weiß, welche Kompetenzen mit welcher Methodik am besten abgedeckt werden können.
- Kennt relevante Qualitätskriterien bei Auswahlinstrumenten.
- Hat einen Überblick über die wichtigsten und aktuellen Auswahlverfahren (in Abhängigkeit zur Zielgruppe) z.B. Referenzen, Gruppenhearings etc.

Einführung neuer MitarbeiterInnen

- Kann ein allgemeines MitarbeiterInnen-Einführungsprogramm entwickeln und durchführen (z.B. allgemeine Unternehmensinformation, Werksbesuche, Informationen zu Arbeitszeiterfassung, Krankmeldung, Kantine etc.). Dies umfasst z.B. auch „Checklisten“, Informationsbroschüren o.Ä.
- Kann bei Bedarf ein Mentorensystem entwickeln.

Erstellung eines Einarbeitungsprogramms

- Ist in der Lage, Führungskräfte bei der Entwicklung eines individuellen fachbezogenen Einarbeitungsprogrammes zu beraten und zu unterstützen.
- Überprüft, ob Führungskräfte zeitgerecht entsprechende Vorbereitungsmaßnahmen, inkl. „Hardware“ (z.B. PC), getroffen haben.

## Suchwege und -instrumente

Suchwege gestalten

- Kennt die relevanten alternativen Instrumente der Personalsuche.
- Kennt den damit verbundenen Aufwand bei der Personalsuche.
- Ist in der Lage, mit der Führungskraft das entsprechende Instrument zu vereinbaren.

Interne Stellenausschreibungen

- Kann interne Stellenausschreibungen unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur konzipieren und erstellen.

*das beinhaltet ...*

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

BewerberInnenevidenz

- Kennt unterschiedliche Systeme (auch aus technischer Sicht) für die Evidenzhaltung der Bewerbungen sowie deren Vor- und Nachteile.
- Kann wesentliche und unwesentliche BewerberInnen-Daten unterscheiden und eine Auswahl treffen.
- Hält die Evidenz aktuell und gestaltet diese so, dass sie eine wertvolle Ressource mit einfacher „Abfragemöglichkeit“ darstellt.

Gestaltung von Stelleninseraten

- Verfügt über Kenntnisse zur inhaltlichen und optischen Gestaltung (insbesondere auch strukturierten Darstellung) von Stelleninseraten.
- Weiß, wie konkrete Zielgruppen bestmöglich angesprochen werden können.

Schaltung von Inseraten (Print, Internet etc.)

- Kennt relevante (Print-)Medien, deren Zielgruppen sowie lokale oder internationale Rahmenbedingungen.
- Kann die optimale Auswahl des Mediums für die konkrete Zielgruppe treffen.
- Kennt entsprechende Internet-Angebote, Plattformen etc. für das Recruiting.

Möglichkeiten des Webs in der Personalsuche

- Kennt Vor- und Nachteile bzw. den Umfang der Einsetzbarkeit des Webs betreffend Aufnahmeverfahren.
- Kann gegebenenfalls eigene unternehmensinterne Lösungen kreieren bzw. veranlassen (Online-Bewerbungen, Online-Fragebögen, Online-Tests etc.).
- Kennt darüber hinaus die Möglichkeiten des Web 2.0 (z.B. Xing, Facebook, Twitter etc.) und dessen Einsatzmöglichkeiten bei der Personalsuche.

Praktika und Ferialpraktika

- Kann (Ferial-)Praktika intern und extern gut vermarkten.
- Kann daraus Chancen für die Organisation vermitteln und gewinnt das Interesse der Betreuungspersonen.
- Weiß, wo bzw. wie PraktikantInnen anzusprechen und für die Organisation zu gewinnen sind.
- Hält gegebenenfalls Kontakt zu Ausbildungseinrichtungen.
- Holt systematisch Feedback der Fachvorgesetzten ein (z.B. im Hinblick auf eine spätere Übernahme).

*das beinhaltet ...*

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

PersonalberaterInnen und  
Headhunter

- Kann PersonalberaterInnen und Headhunter für das Recruiting aussuchen und beauftragen.

## Personalmarketing

Strategisches  
Personalmarketing

- Ist in der Lage, ein strategisches Personalmarketingkonzept für die Zielgruppen der Organisation im Einklang mit den Gesamtzielen zu formulieren, zu gestalten und daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.
- Berücksichtigt dabei Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt, relevante Zielgruppen, aber auch die Stärken der eigenen Organisation.
- Kann Social Media Aktivitäten zielgruppenspezifisch nutzen.

Employer Branding

- Kennt die Vorteile der eigenen Organisation (auch im Vergleich zu anderen).
- Kann diese Vorteile gut und zielgruppengerecht in der Öffentlichkeit, aber auch in der eigenen Organisation, positionieren.
- Schafft die Verknüpfung zwischen Produkten/Dienstleistungen und dem Unternehmensmarketing.

Schul-/Universitätskontakte

- Kennt die relevanten Ausbildungseinrichtungen und ist in der Lage, punktuell oder längerfristig entsprechende Kontakte herzustellen und eine Zusammenarbeit aufzubauen (z.B. Diplomarbeiten, Dissertationen, (Pflicht-)Praktika).
- Kann zielgruppenadäquate Messen und andere Veranstaltungen nutzen.

Medienpartnerschaft/  
-kontakte

- Kann Medienpartnerschaften aufbauen und Kontakte zu relevanten Medien nutzen.



# Human Resource Development – Personalentwicklung

das beinhaltet ...

## PE-Instrumente

das gehört dazu ...

das verstehen wir darunter ...

	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kennt den „Baukasten“ der Personalentwicklungsinstrumente.</li><li>■ Kann eine Bedarfsanalyse anhand der Firmenstrategie durchführen, geeignete Instrumente entwickeln (allein oder mit externer Unterstützung) bzw. auswählen, eine Roadmap zur Kommunikation und Einführung erstellen, diese implementieren und anhand selbst definierter Kennzahlen/Reifegradmodelle evaluieren.</li></ul>
Traineeprogramme	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kennt die Ziele und Struktur von Traineeprogrammen.</li><li>■ Definiert eine firmengerechte Zielsetzung (z.B. Führungskräftenachwuchs und entsprechende Auswahlkriterien/„Messlatte“), entwirft ein Design zum Firmendurchlauf generell sowie individuelle Stationenplanung.</li><li>■ Ist in der Lage, das Commitment der Führungskräfte einzuschätzen bzw. einzuholen.</li><li>■ Verfolgt und evaluiert den Programmerfolg in Zusammenarbeit mit Führungskräften und TeilnehmerInnen.</li></ul>
Job Rotation	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kennt Ziele und Vorteile des internen Wechsels und gleicht diese mit Unternehmenszielen (z.B. Führungskräftenachwuchs mit Erfahrungsbreite) ab.</li><li>■ Ist in der Lage, hierfür Unterstützung beim Management zu erzeugen bzw. einzuholen und Job Rotation zu implementieren.</li></ul>
MitarbeiterInnengespräche	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kennt Funktionen und Ziele von MitarbeiterInnengesprächen.</li><li>■ Implementiert MitarbeiterInnengespräche und sorgt für deren regelmäßige Durchführung (inkl. Evaluierung und Reviews, Maßnahmenvereinbarung und -verfolgung).</li><li>■ Schult Führungskräfte zu Kompetenz- und Potenzialeinschätzung sowie zur Durchführung der Gespräche.</li></ul>



# Human Resource Development – Personalentwicklung

*das beinhaltet ...*

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

MitarbeiterInnenbefragung

- Ist in der Lage, Ziele der MitarbeiterInnenbefragung zu benennen und strategische Erfolgsfaktoren, die in der Folge verstärkt werden sollen (gegebenenfalls mit externer Unterstützung), herauszuarbeiten.
- Erstellt (gegebenenfalls mit externer Unterstützung) einen Ablaufplan und koordiniert die interne Kommunikation und Maßnahmenverfolgung.

Führungskräfte-Feedback,  
360°

- Kennt Feedbackinstrumente, definiert in Abstimmung mit den Führungskräften Zielsetzung, wählt (gegebenenfalls mit externer Unterstützung) das dafür beste Tool aus (180°/360°, schätzt die Wichtigkeit bzw. Akzeptanz von KundInnen- und Peer-Feedback ab).
- Führt Evaluierungen durch und verfolgt die regelmäßige Durchführung.
- Nutzt Tools zur Verbesserung der Führungsfähigkeiten in der Organisation sowie der Stärkung einer Feedbackkultur.
- Zeigt den Zusammenhang zu besserer Leistung/offenem Umgang mit Verbesserungen auf.

Potenzialanalyse

- Kennt wichtige Instrumente zur Potenzialanalyse sowie ihre Vor- und Nachteile, Stärken und Schwächen.
- Wählt auf Basis dieses Wissens für bestehende Vorgänge geeignete Instrumente aus und wendet diese (gegebenenfalls mit externer Unterstützung bei aufwändigen ACs) an.
- Ist in der Lage, strukturierte Interviews zu führen.
- Evaluiert die Erfolge der Potenzialanalyse (z.B. anhand der erfolgreichen Werdegänge).

Karriereberatungsgespräche  
führen (career counselling)

- Kennt die Karrierewege und -anforderungen im Unternehmen und kann diese auf das individuelle Profil abgleichen.
- Ist geschult in Potenzialanalyse und Gesprächsführung.
- Kennt Grundlagen wie Karrieretreiber und -motivatoren, um eine qualifizierte Basisberatung anzustoßen bzw. kann Hinweise geben, wie Kandidaten die persönliche Selbsteinschätzung stärken können (Literatur, Feedback/360°, Coaching etc.).

das beinhaltet ...

das gehört dazu ...

das verstehen wir darunter ...

Mentoring/Tutoren

- Kennt Ziele und Vorteile des Mentorings bzw. von Patensystemen.
- Ist in der Lage, den Bedarf zu analysieren und definiert das Vorgehen entsprechend der Zielgruppen (z.B. Mentoring inkl. Unterstützung bei Stellensuche, bei Expatriates mit Landesmentor, rein beratendes Mentoring z.B. zur Frauenförderung).
- Kann diese organisieren und geht dabei mit Unterstützung des Managements bezüglich Kommunikation vor.
- Evaluiert die Programme regelmäßig.

Coaching planen, Coaches auswählen

- Hat ein grundlegendes Verständnis von Coaching in Abgrenzung zu Mentoring, internem/Führungs-/externem Coaching.
- Definiert und kommuniziert Zielsetzungen für dieses Instrument.
- Setzt einen strukturierten Coaching-Prozess auf (individuelle Zielsetzung, Schlussgespräch etc.) und kennt Markt und Qualifizierungslevel von Coaches.
- Kann strukturierte Auswahlgespräche mit Coaches führen, evaluiert die Coaches anhand der Rückmeldungen und der persönlichen Erfahrung.
- Setzt entsprechende Vereinbarungen (inkl. Vertraulichkeitsklauseln) auf.

## Training Grundlagen

Trainingsbedarfsanalyse  
(langfristig, kurzfristig,  
Individuum, Gruppe, gesamt)

- Kennt gängige Systeme zur Erfassung von Trainingsbedarf (Weiterbildungsmatrix, Kompetenzmanagement) und leitet diese (z.B. von strategischen Bedarfen der Organisation) ab.
- Bezieht gegenwärtige und künftige Herausforderungen ein, etabliert ein System der Gap-Analyse zu Anforderungen an die MitarbeiterInnen und dem jeweiligen Stand der Kompetenzen.
- Leitet daraus Trainingsmaßnahmen sowie Maßnahmen on the job (gegebenenfalls mit Hilfe eines Qualifizierungskatalogs) ab und verbindet diese mit dem Angebotssystem der internen oder externen Weiterbildung.
- Bezieht hierbei die Führungskräfte als aktiven Part ein (Einschätzung der MitarbeiterInnen).

*das beinhaltet ...*

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

Bearbeitung des Trainingsmarktes, Auswahl von Anbietern bzw. TrainerInnen

- Kennt Schlüssel-Anbieter von Trainingsleistungen.
- Verfügt über Kriterien zur Auswahl guter TrainerInnen.
- Definiert den Bedarf der Organisation und der eigenen Abteilung, welche Leistungen intern/extern angeboten werden.
- Baut ein klares Contracting zu Inhalten auf.
- Regelt selbst oder über die Einkaufsabteilung klare Vertragsbedingungen.
- Kann die Leistungen evaluieren und entsprechende Konsequenzen ziehen.

Externe Schulungsförderungen

- Kennt Möglichkeiten der Schulungsförderung.
- Nutzt diese aktiv zur Unterstützung der Organisation.

## Training Prozesse

Trainingsprogramm  
(Entwicklung und Design)

- Entwickelt anhand einer Trainingsbedarfsanalyse ein stringentes Programm, das insbesondere für bestimmte MitarbeiterInnengruppen integrativ bzw. modular aufgebaut ist (z.B. Basis- und Fortgeschrittenentrainings in einem Funktionsbereich bzw. Führungskräfteprogramme in abgestimmter Form für diverse Anforderungen).

Schulungsplanung/  
Durchführung

- Kennt organisatorische Anforderungen der Schulungsplanung und Durchführung.

Gestaltung von Schulungsfeedback und -transfer

- Etabliert Feedback nach jeder Schulung.
- Arbeitet mit Transferbögen oder Führungskräfte-Gesprächen am Transfer des Gelernten in den Berufsalltag (siehe Bildungscontrolling).

Schulungsdokumentation

- Ist in der Lage, Richtlinien zur Dokumentation von Schulungen zu definieren und fordert diese bei internen/externen TrainerInnen ein. (Dokumentation bezieht sich dabei sowohl auf die organisatorischen Anteile, Contracting sowie die inhaltlichen Schulungsunterlagen.)

das beinhaltet ...

## Training

Instrumente

das gehört dazu ...

Lerntechniken/Lernmodelle

- Kennt Lerntypen und gängige Lerntechniken.
- Nutzt diverse „Lernkanäle“, Medien und didaktische Herangehensweisen, abgestimmt auf Zielgruppe und Inhalte, um ein optimales Design zu entwickeln bzw. auszuwählen.

neue Trainingsformen/  
e-learning, blended learning

- Kennt diverse Formate des e-learning bzw. blended learning, Vor- und Nachteile und beste Anwendungsoptionen (z.B. erforderliche Zielgruppengröße für optimale Kosten/Nutzenleistung bei e-learning).
- Setzt e-learning gezielt ein, schließt auch aus, was nicht gut über e-learning vermittelbar ist.

Bildungscontrolling

Für das Unternehmen:

- Erhebt Weiterbildungskennzahlen in Abstimmung mit den Organisationszielen.
- Gleicht qualitative und quantitative Zahlen zueinander aus und kombiniert Cost-Systeme (z.B. Teilnehmertagkosten) mit inhaltlicher Evaluierung sowie qualitativen Rückmeldungen.
- Integriert Feedback in die jährliche Trainingsprogrammentwicklung, um qualitative Verbesserungspotenziale zu heben.

Für den Mitarbeiter:

- Etabliert ein System des Feedbacks zu vermittelten Inhalten und beobachtbaren Fortschritten sowohl durch die MitarbeiterInnen als auch durch die Führungskraft.
- Integriert dies in die Trainingsbedarfsanalyse.

Lehrlingsausbildung

- Ist in der Lage, eine Lehrlingsausbildung zu führen (d.h. verfügt über das arbeitsrechtliche Wissen, kennt die Anforderungen an die Ausbildung und ist in der Lage, diese in der Organisation durchzusetzen).
- Kann Lehrlinge auswählen, anleiten und führen. Ist als gereifte Persönlichkeit auch in schwierigen Situationen ein(e) gute(r) AnsprechpartnerIn für sie.
- Verfügt über das notwendige Netzwerk bzw. ist in der Lage, dieses aufzubauen (zu auszubildenden Stellen im Unternehmen, externen Ausbildungsorganisation).

*das beinhaltet ...*

## **Führungskräfte/ ExpertInnen**

*das gehört dazu ...*

Führungskräfteentwicklung/  
Kenntnis von Führungs-  
modellen und -theorien

Karriere- und  
Nachfolgeplanung

Karrieremodelle

Talent Management

*das verstehen wir darunter ...*

- Ist in der Lage, Programm-/Trainingsvorschläge auch für diese spezielle Zielgruppe zu erstellen bzw. vom externen Markt auszuwählen.
- Hat Basiskenntnisse über die wesentlichen Führungstheorien.
- Ist in der Lage, ein entsprechendes System – nach Bedarf der Organisation – aufzusetzen, zu implementieren und nach einer Evaluation gegebenenfalls anzupassen.
- Ist über verschiedene Laufbahnmodelle (Führungslaufbahn versus Projekt- oder ExpertInnenlaufbahn) informiert und implementiert diese (inkl. Kommunikationsroadmap an alle MitarbeiterInnen).
- Kann dafür das Commitment des Managements einholen.
- Ist in der Lage, ein Talent Management für die eigene Organisation zu entwickeln und einzusetzen, um den Führungskräftenachwuchs zu sichern.
- Kann Talent Management auch auf andere strategisch wichtige MitarbeiterInnengruppen erweitern.



# Performance Management

das beinhaltet ...

## MbO/Zielsysteme

das gehört dazu ...

Ausformulierung von (MbO-)Zielen

Vernetzung individueller Performance mit strategischen Zielen

(HR) balanced score card

## Führung und Motivation

Motivationstheorien

das verstehen wir darunter ...

- Kann im Rahmen der Entgeltstrategie MbO-Systeme ausarbeiten und entsprechend implementieren.
- Kennt unterschiedliche Kategorien von Zielen (wie quantitative Ziele, qualitative Ziele, Verhaltensziele, Entwicklungsziele, Arbeitsziele etc.).
- Kennt gängige Formulierungskriterien für Ziele (z.B. SMART) und kann diese anwenden.
- Erkennt gute und schlechte Ziele.
- Kennt Methoden, um Aufgaben als Ziel zu formulieren, Indikatoren bzw. Messgrößen zu bestimmen und kann aus Gesprächen mit Führungskräften geeignete Ziele herausfiltern.
- Kennt die strategischen Ziele der Organisation und kann diese in Ziele „übersetzen“.
- Ist in der Lage einzuschätzen, ob die Zielerreichung die Strategie unterstützt oder ihr schadet.
- Kennt den Ansatz der balanced score card sowie deren Vor- und Nachteile.
- Kann die wichtigsten Indikatoren in Zusammenarbeit mit BeraterInnen für ein erfolgreiches HR-Management (auf die Organisation angepasst) ermitteln, festlegen und beschreiben.
- Ist mit den gängigsten Motivationstheorien vertraut.
- Kann daraus den Bedarf und entsprechende Maßnahmen für die betriebliche Praxis ableiten.

*das beinhaltet ...*

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

Non-monetäre  
Anreizgestaltung

- Weiß über non-monetäre Anreizgestaltung Bescheid und kennt verschiedene Modelle.
- Kann die Modelle der Organisation evaluieren (gegebenenfalls mit externer Unterstützung) und weiß, welche Anreize für die MitarbeiterInnen der eigenen Organisation auch als solche wahrgenommen werden.
- Ist in der Lage, geeignete Anreizsysteme zu implementieren.

Fluktuation

- Weiß, wie Fluktuationsraten berechnet werden.
- Kennt Benchmarks, um Aussagen über die betriebliche Fluktuation treffen zu können.
- Kennt Methoden, um die Fluktuation zu senken bzw. die Retention zu erhöhen. Kann diese gegebenenfalls mit externer Unterstützung umsetzen.

Retention

- Kennt Methoden und Instrumente zur Motivation und zum Halten der MitarbeiterInnen.
- Kann daraus Maßnahmen ableiten, um die Retention, falls nötig, in der Organisation zu fördern.

Absentismus

- Kann auswerten, wie viele Krankenstandstage pro MitarbeiterIn in Anspruch genommen wurden.
- Kennt die lokalen Benchmarks, um sich mit anderen Organisationen zu vergleichen und zu beurteilen, ob Handlungsbedarf gegeben ist.
- Kann Trends in der Organisation analysieren und begründen.
- Kann (gegebenenfalls mit externer Unterstützung) Methoden und Maßnahmen finden, um die Absenzen zu reduzieren.

das beinhaltet ...

## Leistung

das gehört dazu ...

Leistungsbegriff, Analysen und Benchmarks

Umgang mit geringer Leistung/Zielunterschreitung

das verstehen wir darunter ...

- Kann im Unternehmen einen möglichst einheitlich verstandenen „Leistungsbegriff“ definieren und Maßnahmen initiieren, um diesen im Unternehmen durchzusetzen.
- Kennt verschiedene Methoden, um Leistung zu ermitteln.
- Kann bei standardisierter Leistungsbeurteilung Auswertungen über erfolgte Beurteilungen machen und berücksichtigt dabei die subjektiven Einflussfaktoren der Vorgesetzten.
- Erstellt Vergleiche zwischen Abteilungen bzw. Führungskräften (z.B. Jahresvergleiche).

- Definiert den Begriff von Non- und Bad Performern (z.B. wann MitarbeiterInnen zu Bad Performern werden).
- Kann Instrumente zur „Ursachenforschung“ zur Verfügung stellen (z.B. Liegen die Gründe für die schlechte Leistung im Einflussbereich der Organisation oder nicht?).
- Entwickelt „Stufenpläne“ für den Umgang mit Bad Performern.
- Definiert die Konsequenzen für solche MitarbeiterInnen. Kommuniziert diese Regelungen an Führungskräfte, berät diese und unterstützt gegebenenfalls bei arbeitsrechtlichen Schritten.
- Kennt die arbeitsrechtlichen Möglichkeiten sowie interne Regelungen und Gepflogenheiten.

Siehe Compensation and Benefits

## Leistungsentlohnung





# Compensation and Benefits

das beinhaltet ...

## Grundlagen

das gehört dazu ...

Entlohnungsmodelle -  
Grundsätzliches

das verstehen wir darunter ...

- Kennt die Vor- und Nachteile der verschiedenen Entlohnungsmodelle (z.B. qualifikationsorientierte Entlohnung, variable Vergütung, Leistungslöhne, Teamentlohnungsmodelle, LTI etc.) Bescheid.
- Kennt die damit verbundenen Anreiz-/Motivationswirkungen.
- Kann einschätzen, welche Modelle für welche MitarbeiterInnengruppe geeignet sind.
- Kann die abgabenrechtlichen Konsequenzen einschätzen.

Stellenbewertung

- Weiß, dass es unterschiedliche Methoden zur Stellenbewertung gibt und kennt die gängigsten Anbieter (z.B. Hay).
- Ist in der Lage, die Modelle/Anbieter auszuwählen und die Qualität der Dienstleistung zu evaluieren.
- Kann ein geeignetes Modell (inkl. IT-Lösung) gemeinsam mit BeraterInnen (mit)entwickeln und einführen.

## Lohn- und Gehaltssysteme

Lohn- und Gehaltssysteme  
entwickeln

- Kennt die Gehaltsstrukturen der Organisation sowie übliche Praktiken, Systeme und Vereinbarungen.
- Kann Ziele und Grundlagen für ein neues Gehaltsmodell definieren. Behält die gehaltliche Gesamtstruktur und die damit verbundenen Kosten im Auge.
- Behält die Gehaltsstrukturen der gesamten Organisation im Auge, um Diskrepanzen bei „Übergängen“ zu vermeiden.
- Ist in der Lage (gegebenenfalls mit externer Unterstützung), ein neues System zu entwickeln und die alten Schemata in das neue System zu überführen.
- Kennt die kollektivvertraglichen Bestimmungen über die Einstufungen.
- Ist in der Lage, (gegebenenfalls mit externer Unterstützung) geeignete IT-Tools auszuwählen.

*das beinhaltet ...*

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

Gehaltsvergleiche

- Kennt die grundsätzliche Methodik, wie Gehaltsvergleiche dargestellt werden und kann aus vorhandenen Analysen Schlüsse ziehen und gegebenenfalls Maßnahmen für die Organisation ableiten.
- Achtet bei den Analysen auf die Vergleichbarkeit der Daten.
- Kann Abweichungsanalysen zwischen der Organisationssituation und dem Markt erstellen.

Lohnsteuer- und Sozialversicherungsrecht  
(Grundkenntnisse)

Siehe Arbeitsrecht

## Neben- und Sozialleistungen

- Hat einen Überblick über die markt- und branchenüblichen Systeme (z.B. Cafeteria System).
- Kennt die rechtlichen (insbesondere steuerrechtlichen) Grundlagen und kann Kosten und Nutzen für die Organisation abwägen.
- Kann passende Modelle für die Organisation auswählen und entsprechend begründen. Berücksichtigt dabei die Form des administrativen Aufwands.

MitarbeiterInnen-Beteiligungsmodelle

- Kennt die Vor- und Nachteile von MitarbeiterInnen-Beteiligungsmodellen.
- Kann ein MitarbeiterInnen-Beteiligungssystem mithilfe externer BeraterInnen einführen und selbstständig evaluieren.

Pensionsvorsorgemodelle

- Kennt den Unterschied zwischen beitrags- und leistungsorientierten Vorsorgemodellen.
- Kann das am besten geeignete Modell für die Organisation auswählen.
- Kennt die arbeitsrechtlichen Grundlagen für Pensionsvorsorge.



## Arbeitsrecht/Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

das beinhaltet ...

**Individual- und  
Kollektives  
Arbeitsrecht**

das gehört dazu ...

das verstehen wir darunter ...

- Kann die einschlägigen arbeitsrechtlichen Gesetze und Regelungen anwenden und häufig auftretende Fragen richtig lösen. Insbesondere auch Fragen der Beendigung von Arbeitsverhältnissen, Gleichbehandlung, Arbeitszeit, Arbeitnehmerschutz etc. Mit Hilfe (externer) JuristInnen können auch seltene/komplexe Fragen beantwortet werden.
- Kennt grundlegend den auf die Organisation zutreffenden Kollektivvertrag sowie das Einstufungsschema in die jeweiligen Beschäftigungsgruppen (z.B. wie MitarbeiterInnen in die jeweils richtige Beschäftigungsgruppe einzustufen sind).
- Kennt die Besonderheiten des/der anzuwendenden Kollektivvertrags/Kollektivverträge und deren Gestaltungsmöglichkeiten (z.B. Öffnungsklauseln).
- Ist grundsätzlich in der Lage, Betriebsvereinbarungen zu gestalten und daraus folgende rechtliche Konsequenzen einzuschätzen.
- Weiß um die Rechte und Pflichten des Betriebsrats Bescheid.
- Kann Arbeitsverträge formulieren und verhandeln sowie Einzelvereinbarungen (z.B. Versetzungen, Rückzahlungsvereinbarungen etc.) abschließen.
- Kennt die unterschiedlichen Vertragstypen (Dienstvertrag, Werkvertrag und freier Dienstvertrag) und deren Abgrenzungsmerkmale.
- Weiß um die Rechte und Pflichten sowie Verhaltensmaßregeln im Zusammenhang mit dem Arbeitsinspektorat und den Arbeitnehmerschutzvorschriften. Kennt in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeit der „verantwortlich Beauftragten“.

### Weitere Rechtsgebiete

ASVG, Sozialrecht  
und Steuerrecht

- Kennt die Regelungen des ASVG, Sozialrechts und Steuerrechts für relevante betriebliche Anlassfälle (z.B. Abfertigung, Pensionierung, Gehaltserhöhung etc.).
- Kennt die Grundzüge des anzuwendenden Pensionsrechts.
- Weiß, wann SpezialistInnen zu fragen sind und kann die Sachverhalte entsprechend aufbereiten.

*das beinhaltet ...*

## **Betriebsrat**

## **Auswahl und Beauftragung von externen Dienstleistern**

*das gehört dazu ...*

*das verstehen wir darunter ...*

- Kennt die Rechte und Pflichten des Betriebsrats.
- Ist in der Lage, Verhandlungen sowie schwierige Gespräche zu führen und kann Konflikte entschärfen.
- Kennt unterschiedliche Möglichkeiten des Arbeitskampfes und kann adäquat darauf reagieren.
  
- Ist in der Lage, externe Dienstleister (z.B. RechtsanwältInnen, BeraterInnen, SteuerberaterInnen etc.) nach eigens entwickelten Kriterien auszuwählen, Honorare zu vereinbaren und die Qualität der Dienstleistung zu evaluieren.
- Kennt potenzielle Alternativen bei Interessenvertretungen (z.B. WKO, IV).



# Personaladministration und Verrechnung

das beinhaltet ...

## Grundlagen

das gehört dazu ...

Erstellung und Führung eines Personalakts

das verstehen wir darunter ...

- Kennt die wesentlichen Inhalte eines Personalakts und kann diesen führen. Dies beinhaltet auch die Kenntnisse über die Aufbewahrungsfristen sowie die notwendige Dokumentation zur Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen. Weiters das Wissen um die Vor- und Nachteile eines elektronischen bzw. eines Papier-Personalakts.

Grundkenntnisse der Verrechnung

- Kennt die Grundzüge der Personalverrechnung und ist in der Lage, MitarbeiterInnen die Inhalte des Gehaltszettels zu erläutern sowie einen Plausibilitätscheck durchzuführen.
- Kann überschlagsmäßig die gesamten Kosten pro ArbeitnehmerIn ausrechnen (gesamte Dienstgeberkosten).
- Weiß, in welchen Fällen (externe) Prüfungen auftreten können und kennt die grundsätzlichen Rechte und Pflichten in diesem Zusammenhang.

## Systeme

Auswahl entsprechender Software-Systeme

- Weiß (gegebenenfalls mit externer Unterstützung), welche gängigen Softwarelösungen es für unterschiedliche HR-Aufgaben gibt.
- Kann den Prozess zur Auswahl einer Software leiten und die notwendigen AnsprechpartnerInnen mit einbeziehen.
- Hat Grundkenntnisse über die Potenziale von Manager-Desktop und employee self-service Systemen.

Prozessgestaltung

- Ist in der Lage, den Prozess von der Stammdatenpflege bis hin zur korrekten Abrechnung und Auszahlung (gegebenenfalls mit externer Unterstützung) aufzubauen und zu evaluieren.
- Kann dabei einzelne Prozessschritte an externe Dienstleister auslagern, weiß dabei über das richtige Schnittstellenmanagement Bescheid (inklusive Schnittstellen zu anderen Abteilungen).

das beinhaltet ...

das gehört dazu ...

das verstehen wir darunter ...

Outsourcing

- Ist in der Lage, externe AnbieterInnen (z.B. für die Personalverrechnung) auszuwählen.
  - Kann die entsprechenden Verhandlungen mit AnbieterInnen führen und daraus resultierende Kosten-/Nutzen-Effekte darstellen.
- (Siehe zusätzlich Arbeitsrecht)

## Schnittstellen

Bescheinigungen und sonstige Nachweise

- Kennt die mitarbeiterInnenbezogenen notwendigen Bescheinigungen/Bewilligungen/Nachweise/Zertifikate/usw. (z.B. für das Arbeitsinspektorat) und sorgt für deren fristgerechte Vorlage.
- Kennt die Bescheinigungen/Bewilligungen/Nachweise/Zertifikate/usw., die DienstnehmerInnen der Personalabteilung vorlegen könnten und kann entsprechende Maßnahmen setzen (z.B. Einstufung als begünstigte(r) Behinderte(r), Schwangerschaft einer Dienstnehmerin).

Behördenkontakte

- Kennt die für den HR-Bereich maßgeblichen, insbesondere regionalen Behörden sowie deren Zuständigkeiten.

Mitwirkung beim Jahresabschluss

- Besitzt ein grundsätzliches betriebswirtschaftliches Verständnis bezüglich des Jahresabschlusses und kann (gegebenenfalls mit externer Unterstützung) der Buchhaltung relevante Daten (z.B. für Rückstellungen) liefern.



# HR-Controlling und HR-Informationssysteme

das beinhaltet ...

## HR-Controlling

das gehört dazu ...

Einführung und Analyse von HR-relevanten Kennzahlen

das verstehen wir darunter ...

- Ist in der Lage, die wichtigsten Kennzahlen (z.B. Krankenstand, Personalkosten, Fluktuation, FTE/Personalstand etc.) für die eigene Organisation zu definieren und auch errechnen zu lassen.
- Kann auf Basis dieser Definitionen kleinere Benchmarks mit anderen Organisationen organisieren, respektive entsprechende Publikationen auswerten.
- Ist in der Lage, entsprechende Entwicklungen im Quervergleich, im Abteilungsvergleich, im externen Vergleich oder auch im Zeitablauf zu interpretieren und der Geschäftsleitung daraus abzuleitende Maßnahmen vorzuschlagen.

Erweitertes HR-Controlling

- Kann HR-Instrumente, die nicht typischerweise mit HR-Controlling assoziiert werden (z.B. Mitarbeiterbefragung), für das HR-Controlling nutzen.

Effizienz- und Leistungskennzahlen der HR-Arbeit/HR-Abteilung

- Ist in der Lage, die wichtigsten KPIs für den HR-Bereich zu definieren und diese mit anderen Organisationen bzw. mit entsprechenden Benchmarks zu vergleichen.

## HR-Informationssysteme

Auswahl und Einführung

- Kann mit interner oder externer Unterstützung die wichtigsten Anforderungen an ein HR-Informationssystem definieren.
- Ist in der Lage, in Zusammenarbeit mit den zuständigen Fachabteilungen diese Systeme extern auszuschreiben.
- Kann diese evaluieren und die wichtigsten Stakeholder und Beteiligten in das Projekt zur Auswahl eines HR-Informationssystems einbinden.
- Erkennt, welche weiteren Fachbereiche zu involvieren sind und kann mit diesen gemeinsam allfällige Schnittstellenvernetzungen herbeiführen.
- Ist in der Lage, ein HR-Informationssystem zu implementieren.



## Internationales HR-Management

das beinhaltet ...

### Organisation der internationalen HR-Arbeit

das gehört dazu ...

das verstehen wir darunter ...

- Ist in der Lage, sich im Falle einer grenzüberschreitenden Aktivität im entsprechenden Land zu orientieren (z.B. externe arbeitsrechtliche oder personalberatende Unterstützung zu organisieren).
- Im Falle einer dauerhaften Aktivität:
- Ist in der Lage, vor Ort eine Personalabteilung aufzubauen.
  - Kann entsprechende MitarbeiterInnen rekrutieren und diese in ihre Aufgaben innerhalb der Organisation einführen.
  - Ist in der Lage, für sich selbst, HR-MitarbeiterInnen und andere MitarbeiterInnen interkulturelle Trainings, Sensibilisierungsmaßnahmen und gegebenenfalls auch Sprachschulungen zu organisieren.
  - Ist in der Lage, auch in ganz anderen Bezugssystemen (rechtlich, kulturell, politisch etc.) zu agieren.

### Arbeiten im Ausland

Entsendungen

- Ist in der Lage, mit externer Unterstützung (z.B. SteuerberaterIn) Grundsätze von Entsendungen festzulegen und gewisse grundsätzliche Entscheidungen (z.B. Nettovereinbarungen, Führung in der Sozialversicherung des Landes etc.) zu treffen.
- Ist in der Lage, die Eignung von MitarbeiterInnen für die Entsendung in das jeweilige Zielland festzustellen.
- Kann mit externer Unterstützung allfällige arbeits- und aufenthaltsrechtliche Fragen im Zielland lösen. Kann mit externer Unterstützung entsprechende steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Fragen lösen. Ist in der Lage, diese Fragen der Geschäftsleitung sowie den MitarbeiterInnen zu erläutern.
- Ist in der Lage, die mit der Entsendung verbundenen Kosten darzustellen.
- Versteht das interkulturelle und familiäre Umfeld der MitarbeiterInnen und ist in der Lage, diesen mit externer Unterstützung vor Ort bei der Lösung der wesentlichen Probleme zu helfen.
- Erkennt die wesentlichen Probleme bei der internationalen MitarbeiterInnenintegration sowie bei der Reintegration von RückkehrerInnen. Weiß um die Auswirkungen auf die Familie sowie die beruflichen Konsequenzen des/der jeweilige(n) PartnerIn.



*das beinhaltet ...*

## HR-Aspekte von internationalen Mergers

*das gehört dazu ...*

Weitere Formen der grenzüberschreitenden Arbeit

*das verstehen wir darunter ...*

- Ist in der Lage, Alternativen zu Entsendungen (z.B. längerfristige Dienstreisen oder andere Modelle) anzudenken und deren Vor- und Nachteile darzustellen.
- Kann mit externer Unterstützung allfällige rechtliche Fragen (Arbeitsrecht, Sozialversicherung und Beschäftigungsgenehmigung) im Zielland lösen.
- Kann im Falle von internationalen Akquisitionen (gegebenenfalls mit externer Unterstützung) die wesentlichen HR-Aspekte abdecken und gegebenenfalls vor Ort erste Analysen/due diligence (z.B. Lohn- und Gehaltsstruktur, Mitarbeiterstruktur, allfällige langfristige Verpflichtungen wie Pensionen etc.) erstellen.
- Ist in der Lage, die wichtigsten personalpolitischen Aufgaben einer Integration anzudenken und sie innerhalb der Organisation vorzubereiten.

- A**
- Abfertigung 33
  - Abrechnung 35
  - Absenz 11 - 13, 29
    - Absentismus 29
  - Akkordmodell 12
  - Akquisition 39
  - Altersteilzeit 14
  - Arbeitsmarktservice (AMS)/Arbeitsamt 11, 13, 17
  - Anforderungsprofil 5, 16
  - Anreizgestaltung 29
    - Anreizgestaltungssystem 29
    - Anreizwirkung 31
  - Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen 6, 33, 34
  - Arbeitnehmerschutz 33
    - Arbeitnehmerschutzvorschriften 33
  - Arbeitsform 11
  - Arbeitsinspektorat 33, 36
  - Arbeitskampf 34
  - Arbeitskräfteüberlasser 11
  - Arbeitskräfteüberlassung 11
  - Arbeitsmarkt 16, 21
    - Arbeitsmarktanalyse 11
  - ArbeitsmedizinerIn 14
  - Arbeitsplatz 6, 13
    - Arbeitsplatzbewertung 13
    - Arbeitsplatzgestaltung 14
  - Arbeitsprobe 17, 19
  - Arbeitsproduktivität 12
  - Arbeitsprozess 14
  - Arbeitsrecht 6, 8, 9, 26, 30, 32 - 34, 36, 38, 39
    - Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen 17
  - Arbeitsstiftung 15
  - Arbeitszeit 33
    - Arbeitszeiterfassung 19
    - Arbeitszeitgestaltung 6, 14
    - Arbeitszeitmodell 14
  - Assessment Center (AC) 17, 18, 23
- ASVG 33
- Aufbauorganisation 7
  - Aufbewahrungsfrist 35
  - Aufnahmeprozess 16
  - Ausbildung 7, 26
    - Ausbildungseinrichtung 20, 21
  - Ausland 6, 38
  - Auswahlinstrument 6, 19
    - Auswahlprozess 6, 15, 17
    - Auswahlverfahren 7, 19
  - Auszahlung siehe Abrechnung
- B**
- Bad Performer 30
  - Balanced score card 28
  - Bedarfsanalyse 22
  - Beendigung 6, 14, 15, 33
    - Beendigung von Arbeitsverhältnissen 6
  - Behörden 36
  - BelegschaftsvertreterInnen 8
  - Benchmark 8, 29, 30, 37
  - Beschäftigung 6, 11 - 15
  - Bescheinigung 36
  - Besetzung 7
    - Besetzungsplanung 6, 11, 12
  - Betriebsrat 6, 11, 13, 33, 34
  - Betriebsvereinbarung 33
  - BewerberInnenevidenz 16, 20
  - Bewilligung 36
    - Bewilligungsverfahren 16
  - Bildungscontrolling 25, 26
  - Bildungskarenz 14
  - Blended learning 26
  - Business Ethics 6, 10
  - Business Partner 9

- C**
  - Career counselling 23
  - Change Agent 9
  - Change-Management 6, 8
  - Coaching 23, 24
  - Code of conduct 10
  - Compensation and Benefits 6, 9, 30 - 32
  - Contracting 25
  
- D**
  - Demografie 11
    - Demografische Entwicklung 7
  - Dienstgeberkosten 35
  - Dienstvertrag 33
  - Dienstzeugnis 15
  - Directreport 7
  - Diversity 6, 10
  
- E**
  - Einarbeitungsprogramm 19
  - Einführung neuer MitarbeiterInnen 19
  - Einstufung 36
    - Einstufungsschema 33
  - E-learning 26
  - Elternansprüche 14
  - Employee selfservice 35
  - Employer Branding 21
  - Entlohnungsmodell 31
  - Entsendung 38, 39
  - Entwicklungsziel 28
  - E-Recruiting 16
  - Ergonomie 14
  - Ethik 10
  - Expatriate 24
  - ExpertIn 6
    - ExpertInnenlaufbahn 27
  - Externe DienstleisterIn 6, 34, 35
  
- F**
  - Feedback 20, 23, 25, 26
    - Feedbackinstrument 23
    - Feedbackkultur 23
  - Fehlzeiten-Management 13
  - Ferialpraktikum 20
  - Fluktuation 29, 37
    - Fluktuationsrate 29
  - Förderung 17
  - Fragetechnik 18
  - Frauenförderung 24
  - Freier Dienstvertrag 33
  - Full-time equivalent (FTE) 37
  - Führungskraft 6, 7, 9, 13, 15, 18, 19, 22 - 25, 27, 30
    - Führungskräfteentwicklung 27
    - Führungskräftenachwuchs 22, 27
  - Führung
    - Führungslaufbahn 27
    - Führungsmodell 27
    - Führungstheorien 27
  
- G**
  - Gehalt
    - Gehaltsanalyse 10
    - Gehaltsmodell 31
    - Gehaltsstruktur 31, 39
    - Gehaltssystem 31
    - Gehaltsvergleich 32
    - Gehaltszettel 35
  - Gender Mainstreaming 6, 10
  - Geschäftsmodell 9
  - Gesprächsführung 23
    - Gesprächstechnik 18
  - Gesundheitsmanagementsystem 14
  - Gleichbehandlung 9, 33
    - Gleichbehandlungsgesetz 10, 17
  - Gleitzeit 14
  - Grenzüberschreitende Arbeit/Aktivität 38, 39

- H** Headhunter 21  
 HR  
   -Benchmark 8  
   -Beratung 15  
   -Controlling 6, 37  
   -Grundsatzregelung 9  
   -Informationssystem 6, 37  
   -Instrument 37  
   -Organisation 7  
   -Portfolio 11  
   -Prozess 7  
   -Strategie 6, 7  
 Human Resource Development 6, 12, 22 - 27
- I** Individual-Arbeitsrecht 33  
 Internationale HR-Arbeit 6, 38  
 Internationales HR-Management 6, 38, 39  
 Interne Kommunikation 8, 23  
 Interview 17, 18, 23  
   Interviewfragen 18  
   Interviewleitfaden 18  
 IT-Lösung/Tools 31
- J** Job enlargement 14  
 Job enrichment 14  
 Job rotation 22
- K** Karenz 13  
 Karenzierung 14  
 Karriere  
   Karriereberatungsgespräch 23  
   Karrieremodell 27  
   Karriereplanung 27  
 Kennzahlen 8, 22, 37  
 Kollektives-Arbeitsrecht 33  
 Kollektivvertrag (KV) 12, 33  
 Kommunikation 22, 24
- Kompetenzmanagement 24  
 Krankenstand 13, 37  
   Krankmeldung 19  
 Kündigungsgespräch 15  
 Kurzarbeit 13
- L** Lehrlinge 26  
 Lehrlingsausbildung 26  
 Leistung 6, 15, 23, 30  
   Leistungsbegriff 30  
   Leistungsbeurteilung 30  
   Leistungsentlohnung 6, 30  
   Leistungskennzahlen 37  
   Leistungslöhne 31  
 Leitbild 7  
 Lernmodell 26  
   Lerntechnik 26  
   Lerntyp 26  
 Linienorganisation 7  
 Lohn- und Gehaltssystem 6, 31  
 Lohnsteuerrecht 32  
 Long-Term-Incentive (LTI) 31
- M** Manager-Desktop 35  
 Management by Objectives (MbO) 6, 28  
 Medien 20, 21, 26  
   Medienpartnerschaft 21  
 Mentorensystem 19  
 Mentoring 24  
 Merger 6, 39  
 MitarbeiterInnenbefragung 23  
   MitarbeiterInnen-Beteiligungsmodell 32  
   MitarbeiterInnen-Einführungsprogramm 19  
   MitarbeiterInnengespräch 22  
   MitarbeiterInnenintegration 38  
 Motivation 6, 28, 29  
   Motivationstheorie 28  
   Motivationswirkung 31

- N**
  - Nachfolgeplanung 27
  - Nachweis 36
  - Neben- und Sozialleistungen 6
  - Neuaufnahme 16
  - Non Performer 30
- O**
  - Organisation
    - Organisationsdynamik 8
    - Organisationsentwicklung 6, 8
    - Organisationsgestaltung 7
    - Organisationskultur 7
    - Organisationsmodell 9
    - Organisationsprinzip 7
    - Organisationsstrategie 7
    - Organisationsstruktur 12
    - Organisationswerte 7
  - Outplacement 15
  - Outsourcing 7, 8, 36
- P**
  - Patensystem 24
  - Pension 39
    - Pensionierung 33
    - Pensionsrecht 33
    - Pensionsvorsorge 32
    - Pensionsvorsorgemodell 32
  - Performance (Management) 6, 28 - 30
  - Personalabbau 12
    - Personalabbauplan 13
  - Personaladministration 6, 35, 36
  - Personalakt 35
  - Personalaufnahme 12
  - Personalbedarf 11
    - Personalbedarfsplanung 12
  - PersonalberaterIn 21
  - Personalcontrolling siehe HR-Controlling
  - Personaleinsatz 12
    - Personaleinsatzplanung 12

- Personalkosten
  - Personalkostenoptimierung 8
  - Personalkostenplanung 12
  - Personalkostenplanungssystem 12
- Personalmarketing 6, 16 - 21
  - Personalmarketingkonzept 21
- Personalplanung 6, 11 - 13, 15
- Personalsuche 19, 20
- Personalverrechnung 15, 35, 36
- Policies 9, 10
- Potenzialanalyse 23
- Potenzialeinschätzung 22
- Praktikum 20, 21
- Prämienmodell 12
- Projektlaufbahn 27

- R**
  - Rechtliche Rahmenbedingungen 10, 17
  - Recruiting 6, 16 - 21, 38
    - Rekrutierungszeit 16
  - Reintegration 38
  - Reorganisation 8
  - Restrukturierung 8
  - Retention 29
  - Rollenausprägung 9
    - Rollenschwerpunkt 9
    - Rollenverständnis 9
  - Rückkehrgespräch 13
  - Rückstellung 36

- S**
  - Schichtmodell 14
  - Schnittstelle 6, 15, 35, 36
    - Schnittstellenmanagement 35
  - Schulung 9, 25
    - Schulungsdokumentation 25
    - Schulungsfeedback 25
    - Schulungsförderung 25
    - Schulungsplanung 25

Social Media 21  
 Softwarelösung 35  
 Sozialleistung 32  
 Sozialplan 13, 15  
 Sozialrecht 33  
 Sozialversicherung 32, 38, 39  
 Sprachschulung 38  
 Stabs-Organisation 7  
 Stammdatenpflege 35  
 Stellen  
     Stellenausschreibung 17, 19  
     Stellenbeschreibung 13  
     Stellenbewertung 31  
     Stelleninsetrate 20  
     Stellenplan 12, 16  
     Stellenprofil 16  
 Steuerrecht 33  
 Steuerungsgröße 9  
 Strategisches HR-Management 6 - 10  
 Suchinsetrate 10  
     Suchinstrumente 6  
     Suchwege 6, 19

**T**

Talent Management 27  
 Teilzeit 14  
 Telearbeit 14  
 Test 18, 20  
 Traineeprogramm 22  
 Training 6, 24 - 26, 38  
     Trainingsbedarf 24 - 26  
     Trainingsform 26  
     Trainingsleistung 25  
     Trainingsmarkt 25  
     Trainingsmaßnahme 24  
     Trainingsprogramm 25  
     Trainingsprogrammentwicklung 26

Trennung 15  
     Trennungs-/Kündigungsgespräch 15  
     Trennungsmanagement 15  
 Tutor 24

**U**

Überstunde 14  
 Unternehmen siehe Organisation  
 Urlaub 13

**V**

Veränderungsmanagement siehe Change Management  
 Vergütung siehe Compensation and Benefits  
 Verhaltensziel 28  
 Verrechnung 6, 35, 36  
 Versetzung 13, 33  
 Vertragstyp 33  
 Visionsprozess 7  
 Vorsorgemodell 32

**W**

Web 2.0 16, 20  
 Weiterbildung 24  
 Werkvertrag 33

**Z**

Zeiterfassungssystem 15  
     Zeitguthaben 13  
 Ziel  
     strategische Ziele 28  
     qualitative Ziele 28  
     quantitative Ziele 28  
     Zielerreichung 28  
 Zielgruppe 16 - 21, 24, 26, 27  
 Zielsystem 6, 28  
 Zielunterschreitung 15



