



HR Strategie 2025

Beschluss der Hochschulleitung vom 22.11.2018

1 Grundaussagen

1.1 Gesellschaftliche Trends und ihre Implikationen für das Human Resource Management (HRM)

Die implikationsreichsten gesellschaftlichen Trends für die Arbeitswelt (in Anlehnung an zukunftsInstitut) sind Konnektivität, Wissenskultur, Individualisierung, Digitalisierung, Demographie und #NewWork. Diese bieten für das HRM einer Hochschule und für die ZHAW im Speziellen Chancen und Herausforderungen.

Beispiele konkreter Implikationen für die Hochschule sind neue Formen der Wissensproduktion, -verbreitung und -adaption sowie eine schnell zunehmende Job-Fragmentierung, die hohe Anforderungen an ein lebenslanges Lernen stellen. Über den Hochschulkontext hinaus zeigen sie sich auch in der Demokratisierung der Arbeit und der damit verbundenen neuen Organisations- und Führungsmodellen. Neue Technologien führen zur fortschreitenden Automation in den Kernprozessen des gesamten HR-Life-Cycle und fördern zeit- und ortsunabhängige Leistungserbringung. Nicht zuletzt führen u.a. die Bedürfnisse von unterschiedlichen Generationen zu einer Flexibilisierung und Vielfalt inhomogener Arbeitsbedingungen.

1.2 Bezugsrahmen für die HR-Strategie der ZHAW

Die HR-Strategie 2025 orientiert sich extern an den gesellschaftlichen Trends für die Arbeitswelt und gegen innen an der Hochschulstrategie 2015-2025, der Qualitätsstrategie 2015-2025, der Diversity Policy sowie an den strategischen Setzungen von F&S.

1.3 Zweck der HR-Strategie

Die HR-Strategie 2025 leistet einen Beitrag zur Erreichung der Ziele in den genannten (Strategie-)Dokumenten und beschreibt die Handlungsfelder und Stossrichtungen für die Weiterentwicklung des HR-Managements an der ZHAW. Sie richtet sich gleichermaßen an die Organisation und an die Führungspersonen/Mitarbeitenden und zeigt auf, welche Ziele strategisch relevant sind.

2 Zielsetzungen

Die HR-Strategie soll die ZHAW befähigen, auf dem (inter-)nationalen Arbeitsmarkt eine attraktive Arbeitgeberin für leistungsorientierte, verantwortungsvolle, sozial kompetente und veränderungsbereite Mitarbeitende zu sein, die inhaltliche Gestaltungsräume nutzen, um innovative Ideen einzubringen und umzusetzen (Qualitätsstrategie 2015-2025). Darüber hinaus sollen Anstellungs- und Arbeitsbedingungen zur Vereinbarung von beruflichen und privaten Verpflichtungen gefördert werden, die Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung mithilfe eines strategieorientierten Kompetenzmodells und eines darauf ausgerichteten Weiterbildungsangebots erfolgen, Mitarbeitende für die digitale Transformation befähigt sowie die Führungskompetenzen weiterentwickelt werden, damit Führungskräfte auf jeder Stufe über die erforderlichen Kompetenzen, Motivationsfähigkeit und ein konstruktives Konfliktverhalten verfügen (Qualitätsstrategie 2015-2025; ZHAW Personalentwicklungskonzept).

3 Handlungsfelder und strategische Ziele

Ausgehend von den gesellschaftlichen Trends für die Arbeitswelt und den strategischen Grundlagen hat die ZHAW im Rahmen der HR-Strategie 2025 die folgenden drei Handlungsfelder definiert:

- Vielfältige Arbeitsbedingungen
- Systematische Personalentwicklung
- Positionierung als attraktive Arbeitgeberin

Vielfältige Arbeitsbedingungen

- Neue Arbeitswelten und -formen
- Digitalisierung und digitale Transformation
- Vereinbarkeit und Vielfalt

Neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit, neue Technologien, der demographische Wandel, die zunehmende gesellschaftliche Diversität und weitere Entwicklungen prägen und verändern die Arbeitswelt. Die ZHAW versteht die Veränderungen der externen Arbeitswelten als Anspruch die eigenen Strukturen und Prozesse zu reflektieren und funktional zu gestalten.

Ziele:

- Die ZHAW unterstützt auch orts- und zeitunabhängige Leistungserbringung, neue Organisations- und Führungsmodelle sowie neue Kollaborationsformen.
- Die ZHAW entwickelt die digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden und befähigt diese damit für die digitale Transformation.
- Die ZHAW fördert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Familie/Freizeit/Studium) sowie berücksichtigt vielfältige Lebensentwürfe (Kultur, Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Behinderung, Weltanschauung).

Systematische Personalentwicklung (in Anlehnung an das Rahmenkonzept Personalentwicklung)

- Nachwuchsförderung
- Führungskräfteunterstützung und -entwicklung
- Kompetenzaufbau und -entwicklung

Kürzere Innovationszyklen erfordern die schnellere Adaption von neuem Wissen. Die ZHAW betreibt Personalentwicklung durch systematische, strategieorientierte (Weiter-) Entwicklung der Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden. Sie fördert im Rahmen der Nachwuchsförderung Mitarbeitende aller Personalkategorien, welche am Übergang zu ihrem nächsten funktionsspezifischen Entwicklungsschritt stehen. Ausserdem unterstützt die ZHAW den Aufbau und die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen.

Ziele:

- Die ZHAW fördert den internen Nachwuchs sowie die Chancengleichheit und gestaltet Laufbahnmodelle für alle Personalkategorien.
- Die ZHAW unterstützt die Führungskräfte in ihrer Führungstätigkeit, fordert Führungskompetenzen und bereitet geeignete Mitarbeitende auf eine künftige Führungstätigkeit vor.

- Die ZHAW bietet Entwicklungsperspektiven und ermöglicht die Weiterentwicklung von Persönlichkeit und Kompetenzen (gemäss dem ZHAW Kompetenzmodell) und befähigt die Mitarbeitenden dadurch, ihr Potential auszuschöpfen.

Positionierung als attraktive Arbeitgeberin

- Arbeitgeberattraktivität
- Internationalisierung und Mobilität

Im zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber im Wissenschaftsbetrieb und den Erhalt von bestehenden Mitarbeitenden positioniert sich die ZHAW bezüglich der Arbeitsbedingungen als attraktive Arbeitgeberin.

Ziele:

- Die ZHAW wird identitätsbasiert als glaubwürdige Arbeitgeberin positioniert und auf dem nationalen und internationalen Arbeitsmarkt von engagierten und leistungsbereiten Personen als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen.
- Die ZHAW ermöglicht den Mitarbeitenden die interne Mobilität und fördert die Internationalität ihrer Mitarbeitenden.

4 Erlassinformationen

4.1 Metadaten Erlass

Metadaten	Beschreibung
File-Name	Z-SD-HR Strategie
Erlassverantwortliche/-r	Leiter/-in HR
Beschlussinstanz	HSL
Ablageort	1.04.01 Führungsgrundlagen
Publikationsart	Public

4.2 Erlassverlauf

Version	Beschluss	Beschlussinstanz	Inkrafttreten	Beschreibung Änderung
1.0.0	22.11.2018	HSL	01.01.2019	Originalversion
1.1.0	19.03.2019	Leiter/-in HR	19.03.2019	Ergänzung unter Punkt 1.2