
Simone SCHÖNDORFER

HR4u:

**DIE DIGITALISIERUNG DES
PERSONALMANAGEMENTS
DER UNIVERSITÄT WIEN**

DOI 10.3217/978-3-85125-966-7-14

Die Universität Wien verwirklichte mit Jahreswechsel 2021/2022 ein Mammutprojekt der Digitalisierung: Ihr Personalmanagementsystem wurde von analog-softwareunterstützt auf digital umgestellt. Unter dem Projekttitel *HR4u: (Human Resources for You)* liefen 13 Teilprojekte, für die eine reibungslose Umstellung erforderlich war. Eines der Teilprojekte realisierte das begleitende Change Management (CM). Angesichts der Größe und organisationskulturellen Diversität innerhalb der Universität Wien hatte das CM komplexen Herausforderungen gerecht zu werden. Der Artikel erläutert wesentliche Bausteine des Projekts und betont die Relevanz von begleitenden Maßnahmen bei der Umsetzung.

HR4u: The Digitalization of Personnel Management at the University of Vienna

As 2021 turned into 2022, the University of Vienna celebrated the achievement of a large-scale digitalization project: The university's HR management system was converted from using analogue to digital processes. As part of the project entitled HR4u: (Human Resources for You), 13 sub-projects were carried out to ensure a smooth transition. One of these sub-projects dealt with CM (Change Management). Considering the size and organisational diversity of the University of Vienna, the CM team had to overcome complex challenges. This article explains the essential components of the project and emphasises the importance of the accompanying measures as it was carried out.

Die Digitalisierungsinitiative

Die Digitalisierung des Personalmanagements der Universität Wien verlief unter dem Projekttitel *HR4u*: (Human Resources for You).

Das Unterfangen startete mit der Entscheidung des Rektorats, sämtliche HR-Prozesse zu digitalisieren. Zuerst bedurfte es intensiver Recherchen zu den am Markt verfügbaren Optionen. Dann folgte die Ausschreibung entsprechend den Regelungen des Vergaberechts. Die Entscheidung fiel danach auf ein SAP-HCM-System. Im Frühjahr 2018 folgte der offizielle Umsetzungsstart. Letztlich fand die Universität Wien mit dem BRZ (Bundesrechenzentrum GmbH) einen Kooperationspartner, der rund um den Go-Live zur Seite stand.

Innerhalb der ersten Monate nach Umsetzungsstart gab es über 20 Workshops mit Vertreter*innen der Dienstleistungseinrichtungen *Personalwesen und Frauenförderung* sowie *Zentraler Informatikdienst*, um die detaillierten Anforderungen zu erheben. Die Dokumentation der Workshops mündete in einem Grobkonzept, das die Basis für den offiziellen Aufbau der diversen Module bildete.

Es folgten das Grundcustomizing, das erste Testsystem, weitere Workshops sowie strategische Arbeitsgruppen, in denen übergreifende Themen bearbeitet wurden. Es wurden insgesamt 13 Teilprojekte definiert, die zentrale Themen im Bereich des Personalmanagements abbildeten. Projekträumlichkeiten wurden angemietet und eine Mitarbeiterin für das Project Management Office wurde engagiert.

Seit der Systemumstellung zu Jahresbeginn 2022 erfassen Mitarbeitende der Universität Wien sämtliche Anträge elektronisch wie Arbeitszeiten (im Büro oder Homeoffice), Krank- / Gesundheitsmeldungen, Abwesenheiten (Verbrauch von Zeitguthaben, Erholungs- und Sonderurlaub, Pflegefreistellung), Dienstreisen (Antrag und Abrech-

nung) oder Personendaten. Auch Genehmigungsprozesse durch Führungskräfte erfolgen digital.

Change Management

Die Digitalisierungsinitiative bedeutete zuerst ein Neulernen von Logiken und Prozessen, die bisher analog-softwareunterstützt funktionierten. So traten Apps und Online-Eingabemasken an Stelle von EXCEL-Listen. Die Umstellung verlangte zudem ein erweitertes Verständnis arbeitsrechtlicher Grundlagen, die das digitale System sichtbar(er) machen. Vor allem aber brauchte es eine Entwicklung hin zu einem Employee- und Manager-Self-Service samt einhergehender Workflows. In einigen Organisationseinheiten kam dieses Do-It-Yourself einer grundlegenden Veränderung der Arbeitskultur gleich.

Was sich hier in ein paar Sätzen skizzieren lässt, bedurfte eines eigenen Teilprojektes *Change Management (CM)*. Im CM geht es um die Menschen, die von einer Veränderung betroffen sind. An der Universität Wien – sie ist mit rund 10.400 Mitarbeitenden eine der größten Universitäten Europas – gilt es bei jedem Projekt vielseitige ‚menschliche‘ Aspekte mitzudenken: kulturelle und sprachliche Diversität; komplexe vertragliche Strukturen durch mehrere Anstellungsverhältnisse; heterogen gelagerte Expertisen aufgrund von disziplinärer Fülle; unterschiedliche Gepflogenheiten und Routinen in teils sehr großen Organisationseinheiten oder physische Arbeitsplätze an mehr als 60 Standorten mit mindestens ebenso vielen Infrastrukturen und Arbeitsrealitäten. Das Kennen der Zielgruppen und das entsprechende Konzipieren bzw. Umsetzen von begleitenden Maßnahmen sind essentiell, damit diese den Menschen in ihren Arbeitsumfeldern gerecht werden.

Ziele und Zielgruppen

Die konkreten Tätigkeiten des CM resultierten aus den fünf Leitzielen bzw. Schwerpunktbereichen: (1) *Information und Kommunikation*, (2) *Knowhow-Transfer*, (3) *Service und Support*, (4) *Reflexionsräume* sowie (5) *Strategieentwicklung und Planung*.

Auf Basis dieser Ziele wurden die zentralen Zielgruppen definiert: Führungskräfte, Zeitbeauftragte, Reisebeauftragte, Universitätsmitarbeitende generell sowie „interne“ Zielgruppen (Vertreter*innen der Dienstleistungseinrichtungen *Personalwesen und Frauenförderung, Zentraler Informatikdienst* und EDV-Beauftragte).

Zeit- und Reisebeauftragte wurden innerhalb der Organisationseinheiten von Führungskräften nominiert. Diesen beiden Rollen kommt eine Schlüsselfunktion zu, da sie intensiver mit dem System arbeiten: Sie unterstützen Mitarbeitende und Führungskräfte ihrer Organisationseinheiten in sämtlichen zeitwirtschaftlichen und reisebezogenen Themen. Sie fungieren als First-Level-Support.

Maßnahmen

Die mitunter größten Herausforderungen beim Planen und Realisieren der CM-Maßnahmen waren die erforderliche Offenheit und Vielschichtigkeit: Von geplant bis spontan, gesamtuniversitär bis individuell bzw. langfristig bis Akuthilfe musste man sich auf sämtliche Gegebenheiten vorbereiten und mit Unvorhersehbarem umzugehen wissen.

Erste umfassende Informationen an die Universitätsöffentlichkeit erfolgten zu Jahresende 2019. Zum sogenannten *Town Hall Meeting* wurden alle Universitätsmitarbeiter*innen eingeladen, mehrere hundert Personen nahmen teil, die Resonanz war positiv. Für Führungskräfte gab es eine eigene Informationsveranstaltung. Ab da verdichteten sich die CM-Maßnahmen entsprechend den Projektphasen:

- generelle Informationen im Rektoratsnewsletter und zielgruppenspezifische E-Mail-Aussendungen
- Schulungen, Trainings und Workshops für Zeit- und Reisebeauftragte
- Informationsveranstaltungen für Führungskräfte
- dauerhaft zur Verfügung stehende Formate: Lernvideos, Screencasts, Klickanleitungen, Manuals, Guides oder FAQs
- interaktive Formate: zielgruppenspezifische Wikis oder Sounding AGs
- individuelle Betreuung: Service-Hotline, Service-Desk oder Service-E-Mail-Adressen

Feedback und Evaluierung

Auch das Einholen von Feedback bzw. das Evaluieren der CM-Maßnahmen waren zentral: Führungskräfte bzw. Zeit- und Reisebeauftragte, die regelmäßig in Interessensgruppen zusammenkamen, tauschten sich dort mit ihren Erfahrungen aus. Die Universitätsöffentlichkeit konnte sich mit Anregungen, Bugs oder Herausforderungen via Service-Hotline, Service-Desk oder Service-E-Mail-Adressen einbringen. Im Sommer 2022 wurde eine Online-Umfrage für Zeitbeauftragte durchgeführt, mit dem Hauptziel, bevorzugte bzw. erwünschte CM-Formate und zu vertiefende Themen zu eruieren. Mitarbeitende der Universität Wien nahmen und nehmen nach wie vor diese Angebote gerne und intensiv an. Aufgrund der Rückmeldungen werden bestehende begleitende Maßnahmen bei Bedarf adaptiert bzw. neue Maßnahmen entwickelt.