

KURZINFORMATION BAU UND TECHNIK

HIS



HOCHSCHUL-INFORMATION-SYSTEM, GOSERIEDE 9, 30159 HANNOVER

DEZEMBER 2005

B 7 / 2005

Personalkonzepte und -modelle als Bestandteil der Hochschulentwicklung

Schwerpunkt: Fachhochschulen

HIS-Abteilung III

Dr. Bernd Vogel
Tel.: (05 11) 12 20 229
E-Mail: vogel@his.de

Dr. Horst Moog
Tel.: (0511) 12 20 180
E-Mail: moog@his.de

HIS Hochschul-Informationen-System GmbH
Goseriede 9, 30159 Hannover

Dezember 2005

Vorwort

Je mehr die Hochschulen durch Globalhaushalte gesteuert werden und bisherige Stellenpläne entfallen, desto wichtiger wird die hochschulinterne Personalplanung. Da die Personalausstattung einen bedeutenden Anteil an den Ressourcen der Hochschulen einnimmt, steht die Optimierung der Personalplanung an erster Stelle auf der Agenda der Hochschulen.

HIS hat in den letzten Jahren eine Reihe von Grundlagenuntersuchungen zu Planungsempfehlungen für verschiedene Hochschuleinrichtungen durchgeführt. In diesem Zusammenhang wurden auch Personalmodelle und Planungsinstrumente zur Personalplanung von Hochschuleinrichtungen formuliert. Diese Ansätze wurden in zwei Workshops zur Personalplanung an Universitäten und Fachhochschulen gebündelt vorgestellt.

Die vorliegende Dokumentation ergänzt die bereits vorliegende Veröffentlichung zur Personalplanung an Universitäten (HIS-Kurzinformation B2/2004).

HIS wird sich auch weiterhin in verschiedenen Planungszusammenhängen mit Fragen des Personals an Hochschulen beschäftigen.

*Dr. Jürgen Ederleh
HIS-Geschäftsführer*

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung (Bernd Vogel).....	1
2	Personalplanung als Aufgabe der Hochschulen (Bernd Vogel)	7
3	Personalmodelle als Planungsinstrument (Henrich Fenner)	19
4	Globalhaushalt und Personalmanagement – Fallbeispiel FH Münster (Bernhard Lödding).....	31
5	Management für nicht wissenschaftliches Personal an technischen Fachbereichen – Fallbeispiel FH Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven (Christiane Claus)	45
6	Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten – Fallbeispiel FH Schmalkalden (Regina Polster)	53
7	Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge (Horst Moog).....	67

Anhang

Veranstaltungsprogramm	79
Teilnehmerliste	81

Dr. Bernd Vogel
HIS Hannover

Einleitung

Aufgrund der großen Nachfrage wurde die Veranstaltung geteilt; der Schwerpunkt dieses Workshops liegt auf der Personalplanung an Fachhochschulen. Ein Workshop zur Personalplanung an Universitäten fand am 24.6.2004 statt, die Ergebnisse sind in der Reihe HIS-Kurzinformation (Heft B2/2004) veröffentlicht.

Herr Vogel stellt das Thema Personalplanung in den Kontext der Hochschulentwicklung insgesamt. Bei den von HIS durchgeführten Projekten spielt die Personalplanung vor allem als Parameter in baulichen Planungszusammenhängen, speziell bei der Ermittlung des Flächenbedarfs, eine wesentliche Rolle. Im Anschluss an das Einleitungsreferat artikulieren die Teilnehmer des Workshops ihre Interessenschwerpunkte.

1 Hochschulentwicklung

Der aktuelle Prozess der Hochschulentwicklung, der durch eine Vielzahl von Einzelaspekten charakterisiert ist, führt letztlich zu mehr Autonomie und Gestaltungsfreiheit für die Hochschulen. Doch Gestaltungsfreiheit bedeutet auch ein Mehr an Zuständigkeiten und Verantwortung.

Das Thema „Personalplanung an Hochschulen“ steht in engem Zusammenhang mit diesen verschiedenen Aktivitäten zur Hochschulreform und besonders mit der Ausweitung der Hochschulautonomie. Bislang wurde den Hochschulen die Personalplanung im Grundsatz durch ministeriell vorgegebene Stellenpläne abgenommen. Mit zunehmender Autonomie verlagert sich diese Zuständigkeit an die Hochschulen.

Die Ausgangsthese des Workshops lautet: *Die hochschulinterne Personalplanung gewinnt im Prozess der Hochschulentwicklung zunehmend an Bedeutung.* Personalmanagement im weiten Sinne wird zu einem zentralen Instrument für die strategische Ressourcenplanung. Personalplanung ist ein integraler Bestandteil hochschulinterner Entwicklungsprozesse. Da das Personal einen Großteil der bereitgestellten

Finanzressourcen bindet, bildet das Personalmanagement bzw. die Entscheidung für die Personalausstattung einer Hochschuleinrichtung eine wesentliche Voraussetzung für weitere strategische Entwicklungsprozesse.

Die Personalplanung berührt vor allem folgende ressourcenbezogenen Aspekte des Prozesses der Hochschulentwicklung (vgl. Folie 2):

- **Strukturplanung:** Kernelement einer strategisch orientierten Hochschulentwicklungsplanung ist die Strukturplanung: Aufgabe der Strukturplanung ist es vor allem, das spezifische Profil einer Hochschule herauszuarbeiten und damit die Grundlage für die zukünftige Hochschulentwicklung zu legen. Die Strukturplanung bildet nicht nur die Voraussetzung für die Entscheidungen zur Personalausstattung; die Ausstattung der Hochschuleinrichtungen mit Personal ist der entscheidende Faktor für die Umsetzung der Strukturplanung.
- **Ressourcenallokation:** Auf der Grundlage der Hochschulstrukturplanung sind den einzelnen Organisationseinheiten Ressourcen zuzuordnen. Die Zuordnung von Personal ist die entscheidende Größe und zugleich die Voraussetzung für weitere Ressourcenallokationen, z. B. Budgets, Flächen oder Geräte.
- **Bauliche Entwicklungsplanung:** Bestandteil einer Hochschulentwicklungsplanung ist schließlich eine bauliche Entwicklungsplanung, mit deren Hilfe ein Masterplan für die zukünftigen Baumaßnahmen und die benötigten Investitionsmittel für die Hochschule bereitgestellt wird. Zur Personalplanung besteht insofern eine enge Beziehung, als die geplante Personalausstattung der Hochschuleinrichtungen als personelles Mengengerüst in die Flächenplanung eingeht.

Die Notwendigkeit einer hochschulinternen Personalplanung stellt neue Steuerungsanforderungen an die Hochschulen. Ziel des Workshops ist es, geeignete Steuerungsinstrumente und -verfahren für Fachhochschulen vorzustellen und zu diskutieren. Auf diese Weise sollen die Hochschulen bei der Selbststeuerung der Ressourcenplanung unterstützt werden.

2 Stellenwert der Personalplanung bei HIS

Personalthemen werden bei HIS in unterschiedlichen Planungszusammenhängen behandelt (vgl. Folie 3):

Einerseits werden bei HIS ortsbezogene bauliche Entwicklungsplanungen durchgeführt, deren Ziel es ist, den zukünftigen Flächenbedarf der einzelnen Hochschuleinrichtungen zu ermitteln, um daraus Konsequenzen für die Unterbringung der Einrichtungen abzuleiten. Dabei spielt die Personalausstattung als zentraler Parameter für die Flächenplanung eine entscheidende Rolle. Hinzu kommen Projekte zum Flächenmanagement, bei denen ebenfalls auf der Basis von Personalausstattungen Grundaussstattungen für den Flächenbedarf bzw. Flächenbudgets ermittelt werden.

Andererseits führt HIS hochschulübergreifende Grundlagenuntersuchungen durch, die in den letzten Jahren zu verschiedenen Hochschuleinrichtungen (fachliche Einrichtungen, zentrale Einrichtungen) erarbeitet wurden. Ziel dieser Untersuchungen ist es, verallgemeinerbare Planungsempfehlungen für Organisation und Ressourcenbedarf zu formulieren. Dabei spielt auch die Entwicklung von Personalmodellen für die einzelnen Organisationseinheiten eine wesentliche Rolle. Diese Projektaktivitäten werden seit einigen Jahren vom BMBF zusätzlich gefördert.

3 Ablauf des Workshops

Ziel des Workshops ist es, quantitative und qualitative Aspekte des Themas „Personalplanung“ zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen. Es werden sowohl Ergebnisse aus verschiedenen HIS-Studien vorgestellt als auch Konzepte durch verschiedene Gastreferenten präsentiert (vgl. Folie 4). Auf diese Weise soll das Thema Personalplanung aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden.

Am Vormittag des Workshops liegt der Schwerpunkt auf Konzepten und Modellen zur Entwicklung von Personalausstattungen. Es werden Ergebnisse und Modelle aus unterschiedlichen HIS-Studien präsentiert, die die Entwicklung plausibler Personalmodelle für wissenschaftliches und technisches Personal fachlicher Einrichtungen erlauben. Ergänzend

hierzu wird aus der Fachhochschule Münster berichtet, wie sich der Umgang mit Fragen der Personalplanung unter den Bedingungen des Globalhaushalts und des Wegfalls des Stellenplans darstellt.

Am Nachmittag steht das Thema „Personalstruktur“ im Mittelpunkt. Ausgewählte Beschäftigtengruppen werden unter verschiedenen Blickwinkeln hinsichtlich ihres Bedarfs und ihrer zukünftigen Entwicklungsstrukturen beleuchtet.

4 Themensammlung der Teilnehmer

Die Teilnehmer des Workshops rekrutieren sich vor allem aus den Personalabteilungen von Fachhochschulen. Bei einer kurzen Umfrage unter den Teilnehmern nach den Motiven für die Teilnahme bzw. nach den Interessenschwerpunkten kristallisieren sich vor allem folgende Themen heraus (vgl. Folie 5):

- Sollen Hochschulen zukünftig ein *Personalkataster* anlegen?
- Gibt es *Ausstattungsstandards*, die als Vergleichsbasis bei der Suche nach einer sinnvollen Personalausstattung dienen können?
- Gibt es *Personalbemessungsmodelle* für unterschiedliche Hochschuleinrichtungen?
- Wie erfolgt die Personalbemessung bei der Umstellung auf *Bachelor- und Masterstudiengänge*?
- Welche Veränderungen ergeben sich in der *Personalstruktur* durch Bachelor- und Masterstudiengänge?
- Lassen sich personelle *Mindestausstattungen* formulieren?
- Wie verändert die zunehmende *Forschung an Fachhochschulen* den Personalbedarf und die Personalausstattung?

Personalkonzepte und -modelle als Bestandteil der Hochschulentwicklung

Schwerpunkt: Fachhochschulen

HIS-Workshop

Hannover, 21. April 2005

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

1

Folie 1

Hochschulentwicklung

Bestandteile:

- Leitbild, Strukturplanung, Profilbildung
- Ressourcenallokation, spez. Stellenplanung
- Bauliche Entwicklungsplanung etc.



**Personalplanung als integraler Bestandteil
der Hochschulentwicklung**



**Unterstützung der Hochschulen durch geeignetes
Instrumentarium zur Selbststeuerung**

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

2

Folie 2

Stellenwert der Personalplanung bei HIS



Personalfragen werden bei HIS in verschiedenen Planungszusammenhängen behandelt:

- ➔ **Mengengerüst für Flächenplanungen**
- ➔ **Ermittlung von Studienplatz-Kapazitäten**
- ➔ **Einsatz bei Flächenmanagement und Raumhandel**
- ➔ **Personalmodelle für Hochschuleinrichtungen in hochschulübergreifenden Grundlagenuntersuchungen**

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

3

Folie 3

Ablauf des Workshops



Präsentation und Diskussion quantitativer und qualitativer Aspekte der Personalplanung

Vormittag: Personalausstattung

- **Quantitative Personalmodelle**
- **Personalmanagement und Globalhaushalt**

Nachmittag: Personalstruktur

- **Technisches Personal**
- **Drittmittelpersonal**
- **Lehrpersonal für Bachelor-Master**

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

4

Folie 4

Themensammlung der Teilnehmer: Erwartungen, Interessen, Anlässe



- **Personalkataster**
- **Ausstattungsstandards als Vergleichsbasis**
- **Personalbemessung auf Bachelor/Master umstellen**
- **Personalbemessungsmodelle**
- **Mindestausstattungen**
- **Forschung an Fachhochschulen**
- **Veränderungen der Personalstruktur durch Bachelor/Master**

Personalplanung als Aufgabe der Hochschulen

Herr Vogel umreißt in seinem Referat die Gründe für die Aktualität des Themas „Personalplanung an Hochschulen“, strukturiert und definiert die Aufgabenfelder und Verfahren der Personalplanung und erläutert die Grundzüge der bei HIS entwickelten Personalmodelle.

1 Aktualität des Themas

Die aktuellen Gründe für die zunehmende Notwendigkeit, sich hochschulintern mit Personalplanung zu befassen, lassen sich zu zwei Themenkomplexen bündeln (vgl. Folie 4):

- **Hochschulautonomie:** Die Autonomie der Hochschulen hat in den letzten Jahren schrittweise zugenommen; viele Hochschulen verfügen zwischenzeitlich über Globalhaushalte. Damit in Zusammenhang entfällt das bisherige ministerielle Steuerungsinstrument des Stellenplans. Die Hochschulen sind aufgefordert, eigene Verfahren und Instrumente zur Personalplanung zu entwickeln und zu implementieren. Die Aufgabe der Personalplanung wird an die Hochschulen delegiert, die Hochschulen müssen eigene Planungskompetenzen aufbauen. Langfristig ergeben sich erhebliche Gestaltungsspielräume. Fazit: Je mehr Hochschulautonomie, desto wichtiger wird die hochschulinterne Personalplanung.
- **Sparauflagen:** Im Zusammenhang mit der Einführung der Globalhaushalte müssen viele Hochschulen pauschale Budgetkürzungen umsetzen. Da das Personal den größten Anteil der Finanzmittel bindet, bedeuten die Umsetzungen vor allem Stellenstreichungen. Damit einher gehen Reduzierungen der Studienplatzkapazitäten. Diese Situation wird an vielen Hochschulen für inhaltliche Profilierungen sowie personelle Umschichtungen genutzt.

Die hochschulinterne Personalplanung stellt neue Steuerungsanforderungen an die Hochschulen. Ziel des Workshops ist es, geeignete

Steuerungsinstrumente und -verfahren für Universitäten vorzustellen und zu diskutieren.

2 Aufgabenfelder

Der Begriff „Personalmanagement“ hat den überkommenen Begriff der Personalwirtschaft weitgehend abgelöst und steht für das gesamte Spektrum personalbezogener Maßnahmen von der Planung über die Bereitstellung bis zum Einsatz des Personals (vgl. Folie 5). Im Einzelnen lassen sich die Aufgabenfelder des Personalmanagements wie folgt definieren (vgl. Folie 6):

- **Personalplanung:** Ziel ist die Ableitung der benötigten Personalkapazitäten in quantitativer und qualitativer Hinsicht sowie das Aufzeigen von Maßnahmen zur Deckung des Personalbedarfs.
- **Personalführung:** Mit Hilfe verschiedener Instrumente zur Personalführung soll eine gezielte Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern herbeigeführt werden.
- **Personalentwicklung:** Die Handlungskompetenzen der Mitarbeiter sind kontinuierlich weiterzuentwickeln. Zu diesen Kompetenzen zählen sowohl fachliche und methodische als auch persönliche und soziale Aspekte.
- **Personalcontrolling:** Um die verschiedenen Personalprozesse gezielt steuern zu können, bedarf es umfassender Informationen zum Personal. Diese Kontrollinformationen sind zu gewinnen, aufzubereiten und zu verwerten.

Im Mittelpunkt dieses Workshops steht die Vertiefung des Teilgebiets „Personalplanung“, das vor allem die beiden Aspekte „Personal Ausstattung“ und „Personalstruktur“ umfasst (vgl. Folie 7). Dabei stehen die Planung der benötigten Personalkapazitäten und Qualifikationen sowie die daraus resultierenden Beschäftigtengruppen im Mittelpunkt.

Personalplanung ist ein integratives Aufgabengebiet und gliedert sich in die Teilaspekte der quantitativen und qualitativen Planung sowie in die Abschätzung des zeitlichen und örtlichen Personalbedarfs (vgl. Folie 8). Daraus lässt sich die Kernaufgabe der Personalpla-

nung ablesen: die Abschätzung der benötigten Personalausstattung, die Zuordnung zu Organisationseinheiten und Beschäftigtengruppen sowie die Ableitung der sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitsplätze und deren Bereitstellung.

Die Durchführung konkreter Personalplanungsmaßnahmen gliedert sich im Wesentlichen in drei Schritte (*vgl. Folie 9*): Zunächst ist mit einer genauen Erfassung und Bewertung des vorhandenen Personalbestands eine Informationsbasis zu schaffen, mit deren Hilfe mögliche Handlungsfelder und Handlungsoptionen identifiziert werden können. Daran anschließt sich als Kernaufgabe der Personalplanung die Ermittlung der benötigten Personalkapazitäten bzw. die Überprüfung der vorhandenen Kapazitäten. Abschließend wird ein hochschulinterner Personalplan erstellt, auf dessen Grundlage eine Neujustierung der Personalausstattung erfolgen kann.

3 Verfahren quantitativer Personalplanung

Für die Kernaufgabe der quantitativen Personalbedarfsermittlung lassen sich alternative Verfahren benennen, die sich hinsichtlich ihrer Aufgabenbereiche und ihres methodischen Vorgehens unterscheiden lassen (*vgl. Folien 10 und 11*).

- **Statistisches Verfahren:** Im Mittelpunkt steht die Erhebung empirischer Ausstattungskennzahlen, die zu Vergleichszwecken für vorhandene Personalausstattungen herangezogen werden können. Der Nachteil dieses Verfahrens liegt darin, dass die ermittelten Personaldaten bestandsbezogen sind und nichts darüber aussagen, ob diese empirischen Personalausstattungen sinnvoll sind. Zudem werden bei einem Vergleich Analogien zwischen den analysierten und den zu beplanenden Einrichtungen unterstellt.
- **Analytisches Verfahren:** Das analytische Verfahren setzt an der zu bewältigenden Arbeitsmenge an. Pro Arbeitseinheit wird eine bestimmte Personalkapazität benötigt. Der erforderliche Personalbedarf errechnet sich aus der Arbeitsmenge. Dieses Verfahren wird vor allem in industriellen Produktionsprozessen eingesetzt, erscheint aber für

die meisten Bereiche der Hochschulen als nicht sinnvoll.

- **Funktionales Verfahren:** Den Ausgangspunkt des funktionalen Verfahrens bilden die zu bewältigenden Aufgaben. Der Personalbedarf leitet sich aus Tätigkeitsfeldern und zu besetzenden Arbeitsplätzen ab. Er wird an zu erbringenden Funktionen, nicht am Arbeitsanfall festgemacht. Damit lassen sich benötigte Kernkompetenzen, Leistungsspektren, Aufgabenprofile etc. identifizieren und mit Stellen ausstatten, die unter strategischen Gesichtspunkten etabliert werden sollen. Personelle Kapazitäten für die einzelnen Aufgaben dagegen lassen sich kaum ableiten.
- **Personalschlüssel-Verfahren:** Das Personalschlüssel-Verfahren kommt dann zum Einsatz, wenn einer vorhandenen Personalausstattung (z. B. Hochschullehrer) nach einheitlichem Verfahren weitere Personalstellen (z. B. wissenschaftliche Mitarbeiter) zugeordnet werden sollen. Einer Verteilung von Personal nach einem Schlüssel liegen in der Regel normative Überlegungen zugrunde.

Prinzipiell ist festzuhalten, dass bei allen geschilderten Verfahren in erheblichem Umfang normative Elemente eingehen. Eine Personalausstattung lässt sich letztlich nicht beweisen, sondern ist vor allem auch Ergebnis strategischer Überlegungen, Schwerpunktsetzungen und Profilbildung. Geeignete Planungsmodelle schaffen Transparenz bei der Festlegung einer Personalausstattung.

4 HIS-Personalmodelle

Die bei HIS entwickelten Personalmodelle umfassen sowohl die quantitative Bemessung einer Personalausstattung als auch deren Zuordnung auf die verschiedenen Organisationseinheiten. Dabei spielt die Zahl der Hochschullehrer als zentrale Planungseinheit eine entscheidende Rolle. Personalmodelle verknüpfen letztlich Bedarfsermittlung und Organisation (*vgl. Folie 12*).

Die Entwicklung von Personalmodellen ermöglicht einen Gesamtüberblick über die Personalausstattung einer Organisationseinheit. Da-

durch werden Transparenz sowie eine Objektivierung der gewählten Verfahren ermöglicht.

Personalmodelle sind ein vergleichsweise pragmatischer Ansatz, der unterschiedliche Verfahren der Personalbemessung kombiniert. Auf diese Weise soll eine Orientierungshilfe und eine methodische Leitlinie bei der Ausstattung von Hochschuleinrichtungen mit Personal vorgelegt werden.

Die bei HIS in den letzten Jahren entwickelten Personalmodelle für fachliche Einrichtungen setzen sich aus folgenden Bausteinen zusammen (vgl. Folie 13):

- Zentrale Planungseinheit und zugleich wichtigster Baustein der Personalmodelle sind die *Hochschullehrer*. Die Zahl der Hochschullehrer einer fachlichen Einrichtung ist bei einschlägigen Planungen in der Regel von der Hochschule oder dem zuständigen Ministerium vorgegeben. Aus der Zahl der eingesetzten Hochschullehrer resultieren zugleich die Zahl der Forschungsgruppen bzw. Lehrbereiche und sonstigen Organisationseinheiten sowie die Zahl der zugeordneten wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen Mitarbeiter.
- Die quantitative größte Gruppe des wissenschaftlichen Personals stellen die *wissenschaftlichen Mitarbeiter* dar. Hier wird üblicherweise unterschieden zwischen wissenschaftlichen Mitarbeitern auf Haushaltsstellen und Mitarbeitern, die über Drittmittel finanziert werden. Bei den Haushaltsstellen wiederum wird zwischen Dauerstellen und Zeitstellen differenziert. Durch die Einführung von Globalhaushalten und der Abschaffung von Stellenplänen der Ministerien für die Hochschulen wird die Unterscheidung zwischen Haushaltsstellen und Drittmittelfinanzierung jedoch zunehmend brüchig. Die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter ist daher am besten als Gesamtheit zu betrachten.
- Als dritter Baustein sind die *nicht wissenschaftlichen Mitarbeiter* in den Bereichen Verwaltung und Technik zu nennen, die die Personalausstattung einer fachlichen Einrichtung komplettieren. Deren Bemessung erfolgt in der Regel aufgabenbezogen oder über Personalschlüssel.

Für jeden der aufgeführten Planungsbausteine können unterschiedliche Verfahren und Instrumente zur Personalbemessung herangezogen werden. Zu hochschulübergreifenden Vergleichszwecken werden zumeist Personalmodelle in unterschiedlichen Größenordnungen entwickelt (vgl. Folie 14).

5 Fazit

Als Quintessenz aus den vorgetragenen Überlegungen lässt sich festhalten (vgl. Folie 15):

- Unter den Bedingungen einer sich ausweitenden Hochschulautonomie nimmt der Bedarf an hochschulinterner Personalplanung zu.
- Empfehlungen zur quantitativen Personalausstattung haben vor allem normativen Charakter und lassen sich nicht objektiv beweisen.
- Bei Entscheidungen für eine Personalausstattung einzelner Hochschuleinrichtungen spielen hochschulstrategische Entscheidungen eine wesentliche Rolle.
- Die Personalbemessung lässt sich durch transparente und für alle Beteiligten nachvollziehbare Verfahren und Instrumente objektivieren.
- Die Entwicklung von differenzierten Personalmodellen bietet die Möglichkeit, Organisationsfragen mit Personalfragen zu verknüpfen und einen vollständigen Überblick über die Personalausstattung kompletter Hochschuleinrichtungen zu entwickeln.

Personalplanung als Aufgabe der Hochschulen

Aufgabenstellungen, Personalbedarfsermittlung

Dr. Bernd Vogel, HIS Hannover

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

1

Folie 1

Ziele des Referates:

Strukturierung des Themas

Begriffsklärung

Verfahrensübersicht

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

2

Folie 2

Gliederung



- 1 Aktualität des Themas
- 2 Aufgabenfelder
- 3 Verfahren quantitativer Personalplanung
- 4 HIS-Personalmodelle
- 5 Fazit

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

3

Folie 3

1 Aktualität des Themas



- ➔ **Hochschulautonomie:**
 - Globalhaushalte
 - Wegfall von Stellenplänen
 - Bedarf an Instrumenten und Verfahren zur hochschulinternen Ressourcensteuerung
- ➔ **Sparauflagen**
 - Umsetzung von Etatkürzungen, Stellenstreichungen
 - Reduzierung von Studienplatzkapazitäten
 - Inhaltliche Profilierungen, personelle Umschichtungen



Hochschulinternes Personalmanagement wird zum zentralen Instrument strategischer Ressourcenplanung

21.4.2005

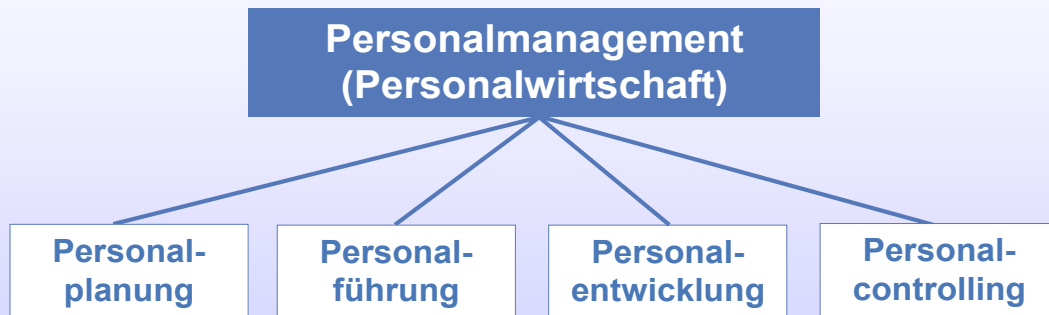
Personalkonzepte und -modelle

4

Folie 4



2 Aufgabenfelder



21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

5

Folie 5

2 Aufgabenfelder: Definitionen



Personalmanagement	Aufgabenbereich, der sich mit Planung, Bereitstellung und Einsatz der Ressource Personal befasst.
Personalplanung	Bereitstellung der zukünftig benötigten quantitativen und qualitativen Personalkapazitäten, Aufzeigen von Maßnahmen zur Deckung.
Personalführung	Prozess der zielgerichteten Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern.
Personalentwicklung	Maßnahmen zur Vorbereitung der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Handlungskompetenzen vorhandener Mitarbeiter auf zukünftige Anforderungen.
Personalcontrolling	Gewinnung, Aufbereitung und Verwertung von Kontrollinformationen aus dem Personalbereich, um die Prozesse und Arbeitsergebnisse zielorientiert zu steuern.

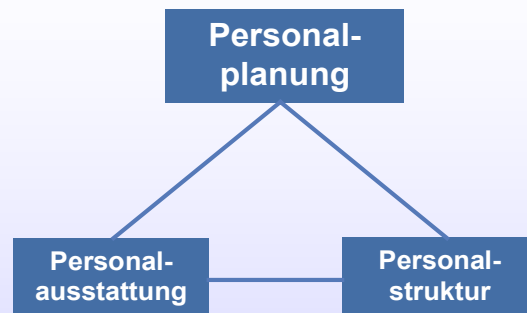
21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

6

Folie 6

2 Aufgabenfelder: Personalplanung



Personalausstattung	Planung und Festlegung der benötigten bzw. zur Verfügung gestellten quantitativen Personalkapazitäten.
Personalstruktur	Planung und Festlegung der benötigten bzw. zur Verfügung gestellten Qualifikationen und Beschäftigtengruppen

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

7

Folie 7

2 Aufgabenfelder: Teilaspekte



- ➔ **Ausstattung (quantitativ)**
 - Zahl der Stellen bzw. Personen (Kapazität, VZÄ)
 - Zuordnung auf Organisationseinheiten
 - Erstellung eines Personalbudgets
- ➔ **Struktur (qualitativ)**
 - Beschäftigtengruppen, Qualifikationen
 - Anforderungen der Arbeitsplätze
 - Abstimmung des Leistungsangebots
- ➔ **Zeitpunkt und Dauer (zeitlich)**
- ➔ **Einsatzort (örtlich)**

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

8

Folie 8



2 Aufgabenfelder: Durchführung



➔ Voraussetzung: Personalbestandsanalyse

- Erfassung, Bewertung des Personalbestandes (informatiorische Basis, Fortschreibung, Handlungsoptionen)

➔ Kernaufgabe: Personalbedarfsermittlung

- Bestimmung der personellen Kapazitäten
- Überprüfung vorhandener Ausstattungen
- Ermittlung zukünftiger Ausstattungen

➔ Anwendung: Personalplan

- Erstellung hochschulinterner Stellenpläne
- Neujustierung der Personalausstattung

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

9

Folie 9

3 Verfahren quantitativer Personalplanung



Statistisches Verfahren:

- Erhebung empirischer Ausstattungs-Kennzahlen

Analytisches Verfahren:

- Personalkapazität nach Arbeitsmenge

Funktionales Verfahren:

- Personaleinsatz nach Tätigkeitsfeldern und Arbeitsplätzen

Personalschlüssel-Verfahren:

- Zuteilung nach einheitlichem (normativem) Verfahren

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

10

Folie 10

3 Verfahren quantitativer Personalplanung



Merkmale der Bemessungsverfahren

- ➔ **Eignung für unterschiedliche Aufgabenbereiche**
- ➔ **Unterschiedliche Bezugsgrößen zur Ableitung des Personalbedarfs**
- ➔ **Unterschiedliche Berechnungsmethoden zur Personalbemessung**

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

11

Folie 11

4 HIS-Personalmodelle



Merkmale der HIS-Personalmodelle

- ➔ **Integration unterschiedlicher Planungsansätze**
- ➔ **Grundlegende Planungseinheit: Hochschullehrer**
- ➔ **Personalmodelle für Hochschuleinrichtungen: Verknüpfung von Personalstruktur und Personalausstattung**
- ➔ **Überblick über Gesamtausstattung: Transparenz, Objektivierung, unterschiedliche Größenordnungen**

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

12

Folie 12



4 HIS-Personalmodelle: Bausteine



Personalmodelle umfassen sowohl die quantitative Personalbemessung als auch die Zuordnung zu organisatorischen Einheiten

- 1** Ausgangsbasis: Zahl der Hochschullehrer bzw. Zahl der Forschungsgruppen
- 2** Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter
 - Dauerstellen Haushalt
 - Zeitstellen Haushalt
 - drittmittelfinanziert
- 3** Zahl der nicht wissenschaftlichen Mitarbeiter
 - Technik
 - Verwaltung

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

13

Folie 13

4 HIS-Personalmodelle: Struktur



Fachliche Einrichtung			
	Personal- Modell 1	Personal- Modell 2	Personal- Modell 3
Hochschullehrer			
Wissenschaftliche Mitarbeiter			
wiss. Mitarb. HH-Dauerstellen			
wiss. Mitarb. HH-Zeitstellen			
wiss. Mitarb. Drittmittel			
Nicht wissenschaftliche Mitarbeiter			
Technisches Personal			
Verwaltungspersonal			
Summe			

21.4.2005

Personalkonzepte und -modelle

14

Folie 14

5 Fazit



- ! **Notwendigkeit hochschulinterner Personalplanung nimmt zu**
- ! **Quantitative Personalempfehlungen sind immer auch normativ**
- ! **Hochschulstrategische Entscheidungen für die Personalausstattung sind von zentraler Bedeutung**
- ! **Objektivierung der Personalbemessung durch Transparenz des Verfahrens**
- ! **Entwicklung von differenzierten Personalmodellen für komplette Organisationseinheiten**

Henrich Fenner
HIS Hannover

Personalmodelle als Planungsinstrument

Herr Fenner umreißt in seinem Referat die Bedeutung der Personalmodelle für die Bedarfsplanung am Beispiel eines HIS-Projekts zum Flächenbedarf fachlicher Einrichtungen an Fachhochschulen und zeigt, dass diese auch zur Personalplanung eingesetzt werden können.

1 Bedeutung der Personalmodelle

Das Personal stellt den entscheidenden Parameter für die Ermittlung von Flächenbedarfen einer Hochschule dar. Konsequenterweise erfolgt eine Flächenbedarfsplanung in hohem Maße personalbezogen. Dabei sind Personalmodelle ein wichtiges Instrument:

- Sie abstrahieren von realen Personalausstattungen wie auch von Besonderheiten vor Ort und enthalten modellhaft plausible, in sich konsistente Mengengerüste des Personals für Lehre und Forschung.
- Bei ihrer Aufstellung fließen neben der aktuellen Personalausstattung auch künftige Entwicklungen mit ein (vgl. Folie 1).

Die Bildung von Personalmodellen ist ein wichtiger Schritt im Prozess der HIS-Bedarfsplanung. Ausgehend von den Grunddaten zur Entwicklung in den Bereichen Lehre, Forschung, Personal und Organisation wird in diesem Bemessungsverfahren durch das Zusammenbringen u. a. von Personalansätzen und Flächenfaktoren der Flächenbedarf einer Hochschuleinrichtung (z. B. Fachbereich) berechnet (vgl. Folie 2).

Voraussetzung sind zunächst quantitative Daten zur aktuellen Personalausstattung (Bestandsanalyse), die durch eigene Erhebungen oder Auswertungen bestehender Statistiken gewonnen werden. Die Empirie wird ergänzt durch qualitative Daten aus Expertengesprächen sowie durch Angaben aus der Literatur. Damit sollen neben dem empirisch ermittelten Personalbestand auch künftige Entwicklungen der Personalstruktur berücksichtigt werden.

Daraus ergeben sich Erkenntnisse, was an der Personalausstattung spezifisch für eine einzelne Hochschule und was typisch für die Ausstattung einer fachlichen Einrichtung der Hochschulen allgemein ist.

Aus den Datengrundlagen lassen sich plausible Personalausstattungen ableiten: idealtypische Mengengerüste für die verschiedenen Personalgruppen, die die Grundlage für die Flächenbemessung eines Fachgebietes bieten.

Aus dem Personalmodell wird professorenbezogen, bzw. je Lehrbereich, die Personalausstattung für die unterschiedlichen Personalgruppen (z. B. Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende) abgeleitet. Neben diesen Lehrbereichsmodellen gibt es auch Personalausstattungen mit fachbereichsbezogenen Aufgaben; dies sind vor allem Techniker und Verwaltungskräfte.

Um zu Flächenbedarfen zu kommen, müssen die Personalansätze auf der Ebene der Hochschullehrer (Lehrbereiche) wie auch auf der Ebene des Fachbereichs mit Flächenfaktoren kombiniert werden. Der überwiegende Teil der benötigten Flächen wird personalbezogen bemessen, die Flächen für Lehrräume (Hörsäle, Seminarräume und Praktika) werden in Abhängigkeit zur Zahl der Studienplätze ermittelt.

Im Folgenden konzentriert sich die Darstellung auf den Bereich des Personals. Sie stützt sich dabei auf Ergebnisse aus dem HIS-Projekt für die Fachhochschule Münster. Weitergehende Darstellungen zur Methodik der Bedarfsplanung finden sich in einer Vielzahl von HIS-Publikationen (vgl. Literatur).

Die Projektkonzeption sah vor, eine Flächenbedarfsermittlung für alle an der FH Münster vertretenen Fachbereiche zu erstellen. Die Ergebnisse („Flächengrundbedarf“ der Fachbereiche) sind Ausgangspunkt für ein Konzept der monetären Steuerung der Flächenverteilung („Raumhandelsmodell“) der Hochschule (vgl. Ritter/Weidner-Russell 2003 und Ritter/Hansel 2005). Dafür wurde auf zwei unterschiedliche Datenpools zurückgegriffen (vgl. Folie 3).

- Erstens auf die HIS-Grundlagenuntersuchungen einzelner Fachgebiete wie u. a. Maschinenbau und Elektrotechnik, in denen

hochschulübergreifend die Entwicklung eines Fachgebietes unter Berücksichtigung der Entwicklung in Forschung, Lehre, Personal und Organisation untersucht wird. In diesem Zusammenhang wurden mittels eigener Umfragen von HIS Daten erhoben bzw. Datenbestände des statistischen Bundesamtes ausgewertet.

- Zweitens wurden in einem methodisch den Grundlagenuntersuchungen angelehnten Verfahren weitere Fächer untersucht und mittels empirischer Erhebungen u. a. zum Personalbestand unterfüttert.

Die Besonderheit der Münster-Studie liegt in der Zusammenführung von Grundlagenuntersuchungen und ortsbezogener Planung in einem Projekt.

2 Personalbestand verschiedener Fachgebiete

Welche durchschnittlichen Personalausstattungen ergeben sich aus den Erhebungen des aktuellen Personalbestands für die unterschiedlichen fachlichen Einrichtungen bei einer mittleren Größe (vgl. Folie 4)?

Es zeigt sich, dass die durchschnittliche Zahl von Lehrbereichen in einem Fachbereich bei den ingenieurwissenschaftlichen Fächern größer ist als beispielsweise in Architektur oder Informatik. In allen Fachgebieten ist der „akademische Mittelbau“ (wissenschaftliche Mitarbeiter auf Haushaltsstellen oder drittmittelfinanziert) im Vergleich zu Universitäten gering ausgeprägt. Der einzelne Lehrbereich ist in der Regel nicht mit eigenen Mitarbeitern im Bereich Technik und Verwaltung ausgestattet, sondern diese sind ganz überwiegend auf der Fachbereichsebene angesiedelt.

So besteht ein durchschnittlicher Fachbereich in der Elektrotechnik aus 25 Professoren und ihren Lehrbereichen. Diesen sind insgesamt jeweils 3 wissenschaftliche Mitarbeiter, aus Haushaltsmitteln und aus Drittmitteln finanziert, zugeordnet. Bei der hohen Zahl technischer Mitarbeiter handelt es sich überwiegend um Laboringenieure. In der Verwaltung sind vorrangig Sekretariatskräfte in den Dekanaten und Prüfungsverwaltungen vorhanden. Hinzu kommen gerade bei größeren Fachbereichen

Geschäftsführer, die die Arbeit der Dekane unterstützen.

Auch bei den für die FH Münster untersuchten Fachgebieten zeigt sich ein ähnliches Bild (vgl. Folie 5), wobei auffällt, dass in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Anteil der Drittmittel-Beschäftigten wie auch der Techniker im Vergleich zu den Ingenieurwissenschaften geringer ausgeprägt ist. Die Pflegewissenschaften als vergleichsweise neues Fachgebiet werden an Fachhochschulen als kleine Fachbereiche eingerichtet.

Ingesamt bestätigt die Empirie die Feststellungen aus zwei früheren HIS-Untersuchungen zu Fachhochschulen (s. 6. Literatur) aus der zweiten Hälfte der 90er-Jahre, wonach nur wenige forschungsstarke Fachbereiche an den Fachhochschulen bestehen. Bei der großen Mehrzahl der Fachbereiche sind die Forschungsaktivitäten gering und werden ohne zusätzliches Drittmittelpersonal betrieben. Andererseits wird Forschung zunehmend als Dienstaufgabe der Hochschullehrer in Landeshochschulgesetzen (z. B. in Hessen) festgeschrieben, sodass mittelfristig eine Zunahme des Forschungsumfanges und des Drittmittelpersonals zu erwarten ist. HIS hat dies in seinen Personalmodellen berücksichtigt und die entsprechenden Personalansätze für drittmittelfinanzierte Wissenschaftler gegenüber den Werten aus der Empirie erhöht.

3 Bausteine eines Personalmodells

An den Fachhochschulen bilden die Hochschullehrer als Vertreter eines Lehrbereichs die wesentliche Planungseinheit für die Ermittlung des Flächenbedarfs einer fachlichen Einrichtung. Dabei ist die Zahl der Hochschullehrer, die ein Fachgebiet repräsentieren, abhängig von hochschulstrategischen Gesichtspunkten (z. B. Profilierung des Fächerspektrums), von Empfehlungen des Wissenschaftsrates (Mindestzahl an Lehrbereichen) oder von den Anforderungen, die sich aus dem Studienplan ergeben (vgl. Folie 6).

Die Mindestzahl der benötigten Hochschullehrer, als erster Baustein eines Personalmodells, lässt sich anhand des Studienplans ermitteln. Unter Berücksichtigung von Lehrimporten und -exporten sowie der Aufteilung der Studierenden in Klassen, die gleichartige Lehrangebote

parallel erfordert, ergibt sich ein Gesamtlehrangebot pro Studienjahr. Dieses wird durch das Lehrdeputat eines Hochschullehrers dividiert (Reduzierung durch die Übernahme von Forschungs- und Verwaltungsaufgaben sind möglich). Das Ergebnis liefert eine Mindestzahl an erforderlichen Hochschullehrern zur Durchführung des Studienangebots. Diese Zahl stellt zugleich eine Mindestgröße für einen Fachbereich dar.

Die Zuordnung von wissenschaftlichen Mitarbeitern (2. Baustein) kann über Personalschlüssel, bezogen auf die Zahl der Hochschullehrer, erfolgen. Mindestausstattungen ergeben sich über bestimmte Funktionen, die oftmals von wissenschaftlichen Mitarbeitern mit übernommen werden (Systemadministration und geschäftsführende Aufgaben). Zu beachten ist weiterhin, dass in der Regel die Zahl der Stellen nicht gleichbedeutend mit der Anzahl der beschäftigten Personen ist, sodass mittels fächergruppenspezifischer Teilzeitfaktoren die tatsächliche Zahl der Arbeitsplätze ermittelt wird. Der so genannte Teilzeitfaktor ist in der Regel in den geisteswissenschaftlichen Fächern höher anzusetzen als in den ingenieurwissenschaftlichen, wo üblicherweise eine Stelle mit einer Person besetzt ist. (vgl. Folie 7).

Die Bemessung der Zahl der technischen und administrativen Mitarbeiter erfolgt nach der Größe eines Fachbereichs (3. Baustein). Beim technischen Personal handelt es sich im Allgemeinen um Laboringenieure und Werkstattmitarbeiter. Ihre Zahl wird in Abhängigkeit vom Umfang der erforderlichen wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen (Gerätebetreuung, Werkstattarbeiten) festgelegt. Im administrativen Bereich werden zumeist Stellen für das Dekanat, das Prüfungsamt und die Geschäftsführung angesiedelt (vgl. Folie 8).

Auf der Basis der zuvor erläuterten Vorgehensweise bei der Bildung der drei Bausteine (Hochschullehrer, wissenschaftliche Mitarbeiter, technische und administrative Mitarbeiter) lassen sich diese zu Personalmodellen zusammenführen. Ausgehend von einer Mindestgröße (Modell „Null“) werden konsistente Mengengerüste für die einzelnen Personalgruppen und für unterschiedlich große Fachbereiche erstellt. Beispielfhaft dargestellt für die Fachgebiete Elektrotechnik und Gestaltung auf den Folien 9 und 10.

4 Personalmodelle: Instrument der Bedarfsplanung

Ausgehend von der Gesamtbetrachtung des erforderlichen Personals in den verschiedenen Personalgruppen erfolgt unter Verwendung von Flächenfaktoren die Flächenbedarfsplanung - zunächst auf der Ebene der Lehrbereiche und dann zusammengeführt auf der Ebene des Fachbereichs.

Vertreter eines Lehrbereichs ist der Hochschullehrer. Ihm wird, abgeleitet aus den Personalmodellen, eine durchschnittliche Ausstattung an wissenschaftlichen Mitarbeitern, Diplomanden und wissenschaftlichen Hilfskräften zugeordnet (vgl. Folie 11). Jedes Lehrgebiet lässt sich, entsprechend seiner vorherrschenden Arbeitsweise, unterschiedlichen Lehrbereichsprofilen zuordnen. In der Elektrotechnik werden von HIS sechs Profile mit unterschiedlichen Flächenanforderungen unterschieden (detaillierter: HIS-Grundlagenuntersuchung zur Elektrotechnik), im Fachgebiet Gestaltung/Design zwei Profile (vgl. HIS-Bericht FH Münster). Am Beispiel des Lehrbereichs „kleinmaßstäbliche Energie- und Produktionstechnik“ der Elektrotechnik ist erkennbar, wie zunächst die jeweilige Zahl der Stellen den einzelnen Personalgruppen zugeordnet wird. Diese werden in der nächsten Spalte in Arbeitsplätze überführt. Anschließend wird für die Nutzungsbereiche Büro, Labore und weitere Nutzungsbereiche mittels Flächenfaktoren ein Flächenbedarf errechnet.

In jedem Fachgebiet findet sich zusätzlich eine kleine Zahl von Hochschullehrern, die Grundlagen und Theorie vertreten und daher ohne experimentelle Flächen auskommen.

Die Lehrbereiche - zugeordnet zu den unterschiedlichen Lehrbereichsprofilen - bilden den Kern eines Bedarfsmodells des Fachbereichs mit einem Anteil von rund 75% am Gesamtflächenbedarf (vgl. Folie 12, linke Spalte). Hinzu kommen die gemeinsam genutzten Flächen des Fachbereichs u. a. für Dienstleistungen, Lager, Lehre und Sozialräume, die sowohl personal- als auch studienplatzbezogen ermittelt werden und etwa 25 % des Flächenbedarfs ausmachen. In der Summe ergibt sich für einen Modellfachbereich Elektrotechnik mit 18 Hochschullehrern und 420 Studienplätzen ein Gesamtflächenbedarf von rund 4.400 m² Hauptnutzfläche (HNF). Diese Berechnungsart

kann für unterschiedlich große sowie verschieden profilierte Fachbereiche wiederholt werden. Letztendlich ergibt sich dadurch eine Spanne von Flächenrichtwerten, die den pauschalen Ansatz im Rahmenplan, entsprechend der jeweils gewählten Schwerpunkte bei den Arbeitsweisen, differenziert. Aus den errechneten Flächenbedarfen lassen sich personal- und studienplatzbezogene Flächenrelationen (z. B. Flächenbedarf pro Studienplatz) ableiten.

Personalmodelle lassen sich nicht nur für die Bedarfsermittlung einsetzen, sondern sie bieten zugleich die Möglichkeit, die Personalplanung im Falle etwa von geplanten Veränderungen oder Neugründungen einzelner Fachbereiche neu zu justieren. Dazu werden aus den Personalmodellen Relationen für die verschiedenen Fachgebiete abgeleitet (vgl. *Folie 13*).

Die Übersicht liefert zunächst mit der durchschnittlichen Zahl von Professoren je Fachbereich und Fachgebiet einen Orientierungsrahmen für die Größe eines Fachbereichs. Die Stellenplanung für die weiteren Personalgruppen kann bezogen auf den einzelnen Hochschullehrer oder auf den Fachbereich insgesamt erfolgen.

Je nach Fachgebiet wird bei der Personalausstattung für technische Mitarbeiter zwischen Professoren mit experimenteller oder theoretischer Arbeitsweise unterschieden.

Insgesamt sind die Unterschiede in der Personalausstattung zwischen den geisteswissenschaftlichen und den technisch ausgerichteten Fachgebieten auffällig.

5 Fazit

Der Prozess der Flächenbedarfsplanung erfolgt im hohen Maße in Abhängigkeit zum Personal. Innerhalb der Bedarfsplanung ist ein wesentlicher Arbeitsschritt, sich über die tatsächliche oder auch künftige Personalausstattung einer fachlichen Einrichtung zu verständigen, um zu realistischen Flächenbedarfen zu gelangen.

Darüber hinaus können die entwickelten Personalmodelle zur Überprüfung bestehender Personalausstattungen wie auch zur Planung künftiger Ausstattungen an Hochschulen An-

wendung finden. Die Personalplanung beeinflusst wiederum entscheidend die weitere Bedarfsplanung.

6 Literatur

Fenner, H./Vogel, B. (2003): Flächenbedarf fachlicher Einrichtungen an Fachhochschulen – Bedarfsmodelle und Flächenrichtwerte für die Fachhochschule Münster; unveröffentlichter Abschlussbericht (HIS), Hannover 2003.

Griesbach, H. u. a. (2001): Evaluation des BMBF-Programms „Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen (aFuE)“; HIS Hochschulplanung 152, Hannover 2001.

Holtkamp, R. (1995): Forschung an Fachhochschulen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; HIS Kurzinformation A2, Hannover 1995.

Ritter, S./ Weidner-Russell, B. (2003): Raumhandelsmodelle: Konzeption und Ausgestaltung monetärer Anreizsysteme; HIS-Kurzinformation B4, Hannover 2003.

Ritter, S. /Hansel, H. (2005): Projektbericht der Arbeitsgruppe Raumhandelsmodell – Monetäre Steuerung der Flächennutzung auf der Grundlage „Parametersteuerung“; HIS-Kurzinformation B6, Hannover 2005.

Vogel, B./Frerichs, T. (1999): Maschinenbau an Universitäten und Fachhochschulen – Struktur- und Organisationsplanung, Bedarfsplanung, Programmplanung; HIS Hochschulplanung 137, Hannover 1999

Vogel, B./Fenner, H./Frerichs, T. (2001): Elektrotechnik und Informationstechnik an Universitäten und Fachhochschulen – Struktur- und Organisationsplanung, Bedarfsplanung, Programmplanung; HIS Hochschulplanung 148, Hannover 2001

1 Bedeutung der Personalmodelle



- ➔ **Bedarfsplanung:** Großer Anteil der Flächenbedarfsbemessung erfolgt personalbezogen
- ➔ **Personalmodelle:** Wichtiges Instrument der Bedarfsplanung
 - ➔ Verallgemeinerungsfähige und plausible Mengengerüste für die Flächenplanung
 - ➔ Über die Ist-Situation hinausgehen und künftige Entwicklungen einbeziehen

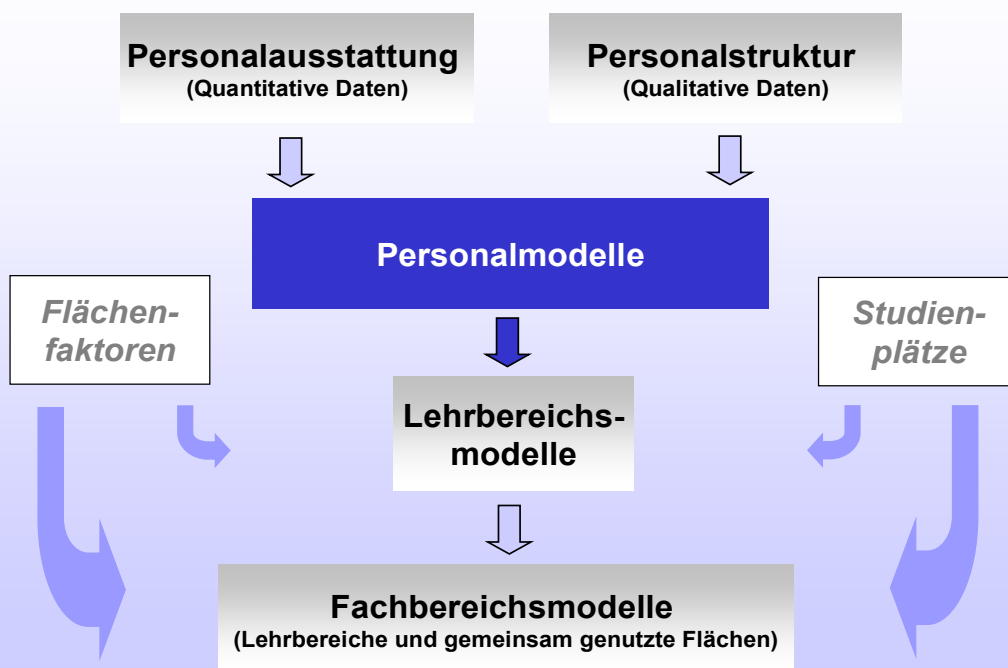
21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

1

Folie 1

1 Bedeutung der Personalmodelle



21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

2

Folie 2

1 Bedeutung der Personalmodelle



Zwei Datenpools zur Bestandsanalyse

Grundlagenuntersuchungen
zur Bedarfsplanung
(1999 bis 2004)

- Maschinenbau
- Elektrotechnik
- Architektur
- Bauingenieurwesen
- Informatik

Grundlagenorientierte
Untersuchungen
für die FH Münster
(2002)

- Design
- Ökotoxikologie
- Pflege
- Sozialwesen
- Ver- und Entsorgungstechnik

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

3

Folie 3

2 Personalbestand verschiedener Fachgebiete



Durchschnittliche Personalausstattung ausgewählter fachlicher Einrichtungen

Fachliche Einrichtung	Professoren (C2, C3)	wiss. Mitarbeiter	wiss. Mitarbeiter (Drittmittel)	Mitarbeiter Technik	Mitarbeiter Verwaltung
Maschinenbau	39	4		28	
Bauingenieurwesen	17	2	1	8	2
Elektrotechnik	25	3	3	12	2
Architektur	16	2	0	4	1
Informatik	12	2	1	5	2

Quelle: HIS-Erhebungen (versch. Jahre 1998-2004)

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

4

Folie 4

2 Personalbestand verschiedener Fachgebiete



Durchschnittliche Personalausstattung ausgewählter fachlicher Einrichtungen

Fachliche Einrichtung	Professoren (C2, C3)	wiss. Mitarbeiter	wiss. Mitarbeiter (Drittmittel)	Mitarbeiter Technik	Mitarbeiter Verwaltung
Wirtschaftswissenschaft	27	4	1	2	3
Sozialwesen	21	4	1	1	4
Pflege	7	1	0	0	1
Ökotrophologie	18	6	2	3	3
Design	24	3	1	8	2
Ver- u. Entsorgung	18	1	3	10	2

Quelle: HIS-Erhebungen (2002)

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

5

Folie 5

3 Bausteine eines Personalmodells



- 1 Zahl der Professoren**
 - ➔ hochschulstrategische Gesichtspunkte
 - ➔ inhaltliche Gesichtspunkte (z. B. Empfehlungen des Wissenschaftsrates)
 - ➔ Mindestausstattung: Anforderungen des Studienplans

Mindestbedarf Hochschullehrer (nach Studienplan):

- Zahl der Lehrveranstaltungen (SWS) der Hochschullehrer
- Durchschnittliches Lehrdeputat pro Hochschullehrer
- Beispiel Elektrotechnik:**
 - Umfang eines Studiums: 180 SWS
 - Berücksichtigung der Art des Lehrpersonals
 - Berücksichtigung von Lehrimporten und Lehrexporten und Vertiefungen
 - 395 SWS Lehrveranstaltungen Hochschullehrer pro Jahr
 - Durchschnittliches jährliches Deputat Hochschullehrer: 36/32 SWS
 - Mindestbedarf: $395 \text{ SWS} / 32 \text{ SWS} = 12 \text{ Hochschullehrer}$

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

6

Folie 6



3 Bausteine eines Personalmodells



2

Wissenschaftliche Mitarbeiter:

Haushaltsstellen (Dauer u. Zeit)

- Ableitung über Personalschlüssel
(z. B. 1 Stelle pro 10 Hochschullehrer)
- Ableitung über Funktionen
(z. B. Administration, Gerätebetreuung)

Drittmittelbeschäftigte:

- Ableitung über Drittmittelausgaben
und Personalkosten

Verhältnis Stellen – Personen:

- Ableitung über Teilzeitfaktoren

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

7

Folie 7

3 Bausteine eines Personalmodells



3

Mitarbeiter Technik und Verwaltung:

- Ableitung über Größe des Fachbereichs

Technik:

- Labor-Ingenieure:
Wandel vom Handwerker zum Wissenschaftler
- Werkstätten
- Künftig auch Systemadministratoren, Gerätebetreuung

Verwaltung:

- Im Kern Fachbereichssekretariate
- Künftig auch Geschäftsführung

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

8

Folie 8

3 Bausteine eines Personalmodells



Elektrotechnik (Fachhochschule)				
	Personal- Modell E 0	Personal- Modell E 1	Personal- Modell E 2	Personal- Modell E 3
Professoren	9	18	27	36
wiss. Mitarbeiter (HH-Stellen)	5	9	14	18
wiss. Mitarbeiter (Drittmittel)	3	6	9	12
Mitarbeiter Technik	3	4	6	8
Mitarbeiter Verwaltung	3	3	4	4
Summe	23	40	60	78

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

9

Folie 9

3 Bausteine eines Personalmodells



Design (Fachhochschule)				
	Personal- Modell D 0	Personal- Modell D 1	Personal- Modell D 2	Personal- Modell D 3
Professoren	13	20	28	36
wiss. Mitarbeiter (HH-Stellen)	1	2	3	4
wiss. Mitarbeiter (Drittmittel)	1	2	3	4
Mitarbeiter Technik	4	7	9	12
Mitarbeiter Verwaltung	2	2	3	3
Summe	21	33	46	59

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

10

Folie 10



4 Personalmodelle: Instrument der Bedarfsplanung



Lehrbereich 2:

Kleinmaßstäbliche Energie- und Produktionstechnik

Personal		Büro- + Rechnerflächen			Labore + Hallen			Lagerflächen	
Kategorie	Pers. / Stellen	Arbeitsplätze		Flächen- bedarf	Arbeitsplätze		Flächen- bedarf	Art	Flächenbedarf
		Zahl	Faktor		Zahl	Faktor			
Professor	1	1	12 m²	12 m²	technol. u. elektron. Labore			Lager	
WiMi. (HH)	0,5	0,5	6 m²	6 m²			150 m²	10 % Laborfläche	20 m²
Diplom./Stud.Hilfs.,	4	2	6 m²	12 m²			36 m²		
Summen		30 m²			186 m²			20 m²	
Gesamtfläche									236 m²

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

11

Folie 11

4 Personalmodelle: Instrument der Bedarfsplanung



Flächenbedarfsbemessung

Fachbereichs-Bedarfsmodell Elektrotechnik 2 (FH)

18 Professoren
420 Studienplätze
131 Studienanfänger
92 Absolventen

Flächenbedarf der Lehrbereiche		Flächenbedarf des Fachbereichs									
Lehrbereiche	m² HNF	Büro		Dienstleistung		Lager		Lehre		Sozialräume	
		Raumart	m² HNF	Raumart	m² HNF	Raumart	m² HNF	Raumart	m² HNF	Raumart	m² HNF
Lehrbereiche Drittmittler Lehrbeauftragte		Dekanat Besprechung Fachschaft		Bibliothek Werkstätten Systemadmin. Büroergänzung		Archiv		Lehrräume PC-Pool Praktika		Aufenthalts- raum	
75%	3352	3%	151	6%	287	< 1%	18	15%	669	< 1%	20
Gesamt (m² HNF)										4497	

abzüglich Drittmittelflächen
8 Büroarbeitsplätze à 12 m²
Summe

-96
4.401

m² HNF / Studienplatz (min.) 10,5

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

12

Folie 12

4 Personalmodelle: Relationen



Fachliche Einrichtung	Professoren (mittl. Pers.-Modell)	wiss. Mitarbeiter Dauer, Zeit; Drittmittel	Mitarbeiter Technik Labor-Ing. Andere		Mitarbeiter Verwaltung
Maschinenbau	18	0,6 pro Prof	0,5 pro exp. Prof	3 pro FB	1 pro FB
Elektrotechnik	18	0,33 pro Prof	0,5 pro exp. Prof	4 pro FB	3 pro FB
Ver- u. Entsorgung	20	0,2 pro Prof	0,5 pro exp. Prof	1 pro FB	3 pro FB
Bauingenieurwesen	18	0,4 pro Prof		9 pro FB	3 pro FB
Architektur	16	0,2 pro Prof		3 pro FB	3 pro FB
Informatik	16	0,8 pro Prof		7 pro FB	1 pro FB
Wirtschaftswissenschaft	30	0,15 pro Prof		3 pro FB	4 pro FB
Sozialwesen	20	0,3 pro Prof		3 pro FB	3 pro FB
Pflege	8	0,1 pro Prof		0 pro FB	1 pro FB
Ökotrophologie	18	0,25 pro Prof	0,5 pro exp. Prof	1 pro FB	3 pro FB
Design	20	0,2 pro Prof	0,3 pro exp. Prof	1 pro FB	2 pro FB

21. April 2005

Personalmodelle als Planungsinstrument

13

Folie 13

Prof. Dr. Bernhard Lödding
Fachhochschule Münster

Globalhaushalt und Personalmanagement: Fallbeispiel FH Münster

Herr Lödding erläutert in seinem Vortrag, wie an der Fachhochschule Münster - seit der Einführung des Globalhaushaltes und des Wegfalls des Stellenplanes - die interne Umsetzung des Globalhaushaltes und das damit verbundene Personalmanagement eigenständig durchgeführt werden.

1 Einführung

Die FH Münster wurde 1972 gegründet und verfügt derzeit an zwei Standorten über insgesamt 9.200 Studierende und 590 Beschäftigte, davon 250 Professuren. Das Gesamtbudget beträgt rund 37 Mio. Euro, hinzu kommen rund 7 Mio. Euro Drittmittel. Das Fächerspektrum konzentriert sich auf die Gebiete Wirtschaft, Technik, Soziales und Gestaltung (vgl. Folie 3 und 4).

2 Ausgangssituation

Die Ausstattung der einzelnen Hochschuleinrichtungen mit Personalstellen war ursprünglich weitgehend historisch bedingt; bis 1998 konnten dabei noch neue Stellen für die Hochschule gewonnen werden. Infolge dieser Entwicklungen lagen schließlich vor allem in den Fachbereichen uneinheitliche Ausstattungen vor.

Mit der Einführung des Qualitätspaktes in Nordrhein-Westfalen 1999 sollen an den dortigen Hochschulen bis 2009 insgesamt rund 2.000 Stellen abgebaut werden, darunter 18 Stellen an der FH Münster (vgl. Folie 5). Hinzu kommt im Jahr 2004 die Abgabe von weiteren 6 Stellen wegen Arbeitszeit-Verlängerung.

Im Jahre 2003 wurden in Nordrhein-Westfalen an vier Pilothochschulen – darunter die Fachhochschule Münster – Globalhaushalte eingeführt. Damit fiel auch die Bewirtschaftung der Personalkosten in die Zuständigkeit der Hochschule (vgl. Folie 6): Stellenpläne wurden – außer für Beamte – aufgehoben, es erfolgte

die Zuweisung eines Personalkostenbudgets auf der Basis der Ist-Ausgaben von 2001, wobei allerdings 5% bis 7% der früheren Stellen nicht ausfinanziert sind. Sach- und Personalmittel können seither vollständig gegeneinander verrechnet werden. Die Hochschule stellt einen Gesamtwirtschaftsplan auf.

In diesem Kontext erfolgt seither eine Neujustierung der Personalausstattung der Fachbereiche (vgl. Folie 7): Die Personalausstattungen sollen zukünftig bedarfsgerecht und flexibel ausgelegt sein, um auf neue Entwicklungen reagieren zu können. Dies umfasst sowohl Stellenabgaben als auch die zukunftsorientierte Einrichtung neuer Stellen. Zwei Anforderungen stehen im Mittelpunkt (vgl. Folie 8):

- Die Anpassung der personellen Ressourcen an die tatsächliche Auslastung, an die Notwendigkeit von Stellenabgaben und an die Einrichtung neuer fachlicher Schwerpunkte. Hierfür wird ein dynamischer Stellenpool eingerichtet.
- Die Anpassung der Stellenbesetzung an das zur Verfügung stehende Personalbudget. Im Rahmen einer solchen Personalbudget-Planung ist die Personalkosten-Unterdeckung zu berücksichtigen.

3 Dynamischer Stellenpool

In der Verfügung des Rektorats wird ein zentraler Pool von Stellen für Professuren und wissenschaftliche Mitarbeiter (außer Verwaltung) eingerichtet (vgl. Folie 9). Die Abgabe von Stellen der Fachbereiche in den Pool erfolgt nach einem parametergestützten Verfahren. Aus dem Stellenpool werden sowohl Stellen an das Ministerium abgegeben als auch Neuzuweisungen von Stellen an die einzelnen Hochschuleinrichtungen realisiert. Ziel ist vor allem eine Neujustierung des Personalbestandes und weniger eine output-orientierte Bedarfsermittlung.

Das parametergestützte Verfahren (vgl. Folie 10) für die Abgabe von Stellen der Fachbereiche an den Stellenpool sieht vor, dass zunächst als Solidarbeitrag 7,5% des Stellenbestandes abgegeben werden. Zusätzlich wird bei einer Unterauslastung eine zusätzliche Stellenabgabe in Höhe der halben Differenz zur Volllastung fällig. Die Stellenabgaben

können bei besonderen Lehrleistungen oder Forschungsleistungen reduziert werden, wobei die entsprechende Leistungsmessung auf Durchschnittswerten der letzten 3 bis 4 Jahre basiert.

Die Zuweisung von Mitarbeiterstellen erfolgt nach einem Personalschlüssel (vgl. Folie 12): je nach Fach bzw. Fächergruppe sind zwischen 0,2 und 0,6 Mitarbeiter pro Hochschul-lehrer angesetzt. Da diese Personalschlüssel mehr Bedarf an Mitarbeitern generieren als Stellen vorhanden sind, wird der Mitarbeiterbedarf pauschal um 10 % gekürzt.

4 Interne Umsetzung des Globalhaushaltes

Die Einführung des Globalhaushalts betrifft zunächst nur das Verhältnis zwischen Hochschule und Ministerium. Daran an schließt sich die Frage, wie diese Vorgabe auf Fachbereichsebene umgesetzt wird. Prinzipiell bieten sich zwei Möglichkeiten an:

- Das Stellenprinzip wird intern beibehalten (vgl. Folie 13). Dies bedeutet, dass die Stellenbewirtschaftung und das Stellencontrolling zentral durchgeführt und keine Personalbudgets an die Fachbereiche weitergegeben werden. Dies ermöglicht zwar eine relativ einfache Steuerung der Personalkosten, verhindert aber eine Partizipation der Fachbereiche an den Vorteilen eines Globalhaushalts.
- Das Stellenprinzip wird auch intern aufgegeben (vgl. Folie 14). An die Fachbereiche werden keine Stellen, sondern Personalbudgets weitergegeben, die Bewirtschaftung und Kontrolle der Personalkosten erfolgt dezentral. Dadurch können auch die Fachbereiche prinzipiell an den Vorteilen des Globalhaushalts partizipieren. Allerdings sind die Fachbereiche häufig mit dieser Aufgabe personell überfordert, hinzukommt, dass kleine Einheiten personelle Schwankungen nur schlecht ausgleichen können.

An der Fachhochschule Münster wurde bei der internen Umsetzung eine kombinierte Lösung aus Stellenprinzip und Personalbudget gewählt (vgl. Folie 15 und 16): Das Stellenprinzip wird zunächst auf Fachbereichsebene beibehalten.

Unter der zentralen Vorgabe einer maximalen Stellenbesetzungsquote (derzeit 92% , da die vorhandenen Stellen nicht ausfinanziert sind) wird ein Personal-Ist-Kosten-Budget ermittelt. Innerhalb des Budgets verfügen die Fachbereiche über Autonomie bei der Mittelverwendung und bei der Mittelübertragung. Auf diese Weise sollen sowohl eine zentrale Kontrolle der Personalkosten als auch eine Autonomie der Fachbereiche bei der Mittelverwendung erzielt werden.

Für die interne Umsetzung der Personalkosten-Budgetierung an der FH Münster ist der Aufbau eines Personalkosten-Kalkulations-Systems erforderlich (vgl. Folie 17). Die Bemessung der Personalausstattung der Fachbereiche erfolgt auf der Basis des dynamischen Stellenpools. Für die Stellenbesetzungsquote sind bis voraussichtlich 2009 max. 89% bis 92% vorgegeben.

Diese Form der Umsetzung bedeutet, dass eine verstärkte Personalentwicklungsplanung innerhalb der Hochschule nötig ist. Bislang ist die stellenbasierte Entwicklungsplanung mit den Fachbereichen abgeschlossen. Verbindliche Budget-Vereinbarungen für fünf Jahre werden mit den Fachbereichen abgeschlossen. Dadurch entsteht Planungssicherheit, aber auch Flexibilität innerhalb des gesetzten Rahmens für die Fachbereiche (vgl. Folie 18). Mit den Fachbereichen werden verbindliche Budgetvereinbarungen über 5 Jahre abgeschlossen.

Die Umsetzung setzt eine Reihe von Übergangsregelungen und flankierende Maßnahmen voraus (vgl. Folie 19). Hierzu gehört vor allem die Frage, was bei einer Unter- bzw. Überschreitung der Besetzungsquoten geschieht. In diesem Fall sind Ausgleichszahlungen geplant, die stufenweise bis zu 30.000 Euro pro Stellenäquivalent betragen können. Darüber hinaus sind Import- und Exportleistungen zwischen den Fachbereichen zu bewerten. Auch hier ist die Einführung von Ausgleichszahlungen geplant, in Höhe von gleichwertigen Lehrauftragsmitteln.

5 Erfahrungen

Bei der internen Umsetzung des Globalhaushaltes und des damit verbundenen Personalmanagements an der FH Münster wurden vor allem folgende Erfahrungen gemacht (vgl. *Folie 20*):

- Die interne Umsetzung des Globalhaushalts stellt einen mehrjährigen Prozess dar.
- Unverzichtbar ist die Beteiligung der verschiedenen Hochschulgremien.
- Es hat ein Bewusstseinswandel über die Kosten der Ressource „Personal“ eingesetzt.
- Einige Auswirkungen des Personalmanagements, vor allem die Wirkung von Ausgleichszahlungen, müssen noch abgewartet werden.
- Es ist eine Tendenz zu stärkerer Abgrenzung der Fachbereiche (u. a. weniger Export/ Import – Bereitschaft) zu beobachten.
- Offen ist zurzeit die Frage, wie die neue W-Besoldung und die damit verbundenen Leistungszulagen einzubeziehen sind.



Globalhaushalt und Personalmanagement - Fallbeispiel FH Münster -

Prof. Dr. Bernd Lödding

HIS Workshop
Personalkonzepte und – Modelle als Bestandteil
der Hochschulentwicklung
Hannover 21. 4. 2005

1

Folie 1

Globalhaushalt und Personalmanagement



Übersicht:

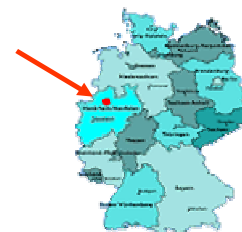
- Einführung
- Ausgangssituation
- Dynamischer Stellenpool
- Einführung des Globalhaushaltes
- Personalkostenbudgetierung
- Umsetzung durch Personal(stellen) –
Entwicklungspläne
- Zusammenfassung

Folie 2

Einführung

Die Fachhochschule Münster in der Übersicht:

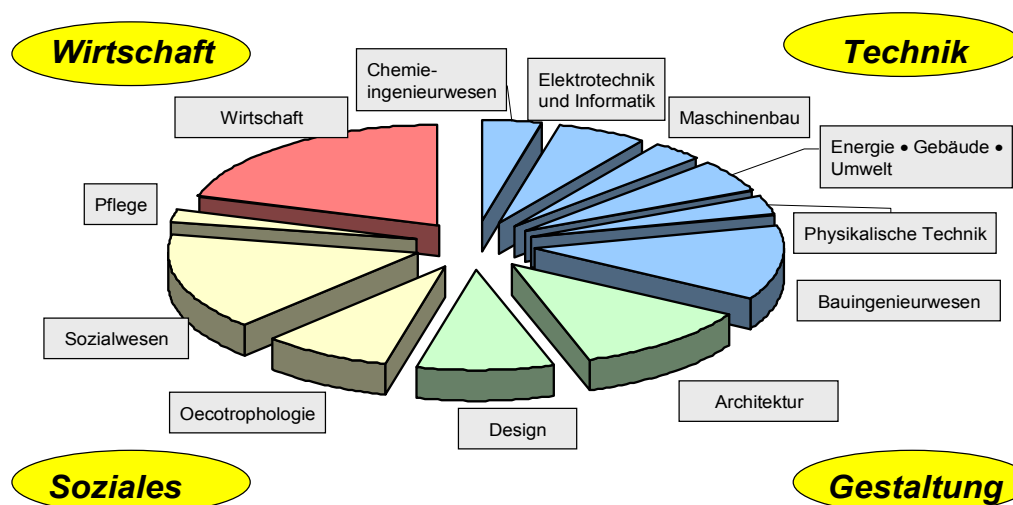
- gegründet 1972
- an zwei Standorten (Münster und Steinfurt)
- 9200 Studierende
- 590 Beschäftigte, davon
- 250 Professorinnen und Professoren
- ca. 37 Mio. € Gesamtbudget
- ca. 7.0 Mio. € Drittmittel
- 12 Fachbereiche mit ca. 35 Studiengängen



in Nordrhein-
Westfalen im
Münsterland

Einführung

Das Fächerspektrum der Fachhochschule Münster



Ausgangssituation/ Stellenausstattung

Zur Stellensituation an der Fachhochschule Münster

- weitgehend „historisch“ bedingte Stellenausstattung der Fachbereiche
- seither: ungleiche Entwicklung der Nachfrage/ Auslastung
- bis 1998: Zuweisung von Stellen an die Hochschule (HSP – Stellen, sog. „TOPF“- Stellen des Ministeriums)
- 1999: Einführung des „Qualitätspaktes“ in NRW (→ Stellenabgabe von 18 Stellen bis 2009)
- 2003: Einführung des Globalhaushaltes an der FH – Münster
- 2004: weitere Abgabe von z. Z. 6 Stellen wg. Arbeitszeit- Verl.

Ausgangssituation/ Globalhaushalt

Grundsätze des Globalhaushaltes in NRW (FH- Münster als Pilothochschule 2003- 2006)

- Bewirtschaftung der Personalkosten in der Verantwortung der Hochschule (ohne Beihilfe/ Pensionen) (d. h. Zuweisung der Personalkostenbudgets an die Hochschule)
- **aber: keine Ausfinanzierung der Stellen !!**
- Aufhebung der Stellenpläne (außer für Beamte)
- Entfall der „Schöpfungsmittel“
- Deckungsfähigkeit der Sach- und Personalmittel
- Unbegrenzte Resteübertragung, Drittmittelverzinsung
- Aufstellung eines „Gesamtwirtschaftsplanes“

Ausgangssituation

Ziele und Anforderungen für die Personalplanung

- Neujustierung der Stellenausstattung der Fachbereiche
 - nach Bedarfs- bzw. planerischen Gesichtspunkten
 - künftig flexibel ausgelegt
- Abgabe von Stellen; Einsparungen
- andererseits: Ermöglichung neuer, innovativer Vorhaben (u. a. Stiftungsprofessuren; Erweiterung des Fächerspektrums)
- Umsetzung des Globalhaushaltes d. h. Einführung einer Personalkostenbudgetierung

Ausgangssituation

Konsequenzen für die Personalplanung an der FH Münster



Ressourcenanpassung

Anpassung und Umverteilung von personellen Ressourcen (Entwicklung der Auslastung, Stellenabgaben, neue fachliche Schwerpunkte)

→ „Dynamischer Stellenpool“



Budgetanpassung

Anpassung der Stellenbesetzung an das zur Verfügung stehende Budget

→ „Personalbudget- Planung“

Dynamischer Stellenpool

Grundsätze und Umsetzung

- Einrichtung eines zentralen Pools für Stellen (Professuren und wiss. Mitarbeiterstellen) in der Verfügung des Rektorates
- Einführung eines parametergestützten Abgabesystems
- dabei: zeitlich flexibel angelegtes („dynamisches“) Verfahren (zur Berücksichtigung zeitlich veränderter Rahmenbedingungen)
- Aus dem Pool: Abgabe von Stellen an das Ministerium
- Verwendung und Neuzuweisung verbleibender Stellen im wettbewerblichen Verfahren

Prof. Dr. B. Lödding 21. 04. 2005

9

Folie 9

Dynamischer Stellenpool

Verfahren der parametergestützten „Einspeisung“ (für Prof.- Stellen)

Höhe der Abgabe:

1. Grund- („Solidar“-) Beitrag
(= 7.5 % des Stellenbestandes)
2. Zusätzlicher Abgabebeitrag bei Unterlast
(= Hälfte der Stellendifferenz zu einer 100 % - Auslastung)

Reduktion der Abgabe („Bonus“):

1. bei besonderer Lehrleistung (gemessen an Absolv. / Prof.)
2. bei besonderer Forschungsleistung (gem. an Drittmitteln/ Prof.)
(aber max. jeweils 50% des Grundbeitrages)

Prof. Dr. B. Lödding 21. 04. 2005

10

Folie 10

Dynamischer Stellenpool

Verfahren der parametergestützten „Einspeisung“ (für Prof.- Stellen)

Dynamisierung:

1. Reihenfolge der Abgabe:
bemisst sich an der Gesamt-Abgabe-Quote
2. Überprüfung und Anpassung in 2- Jahres Rhythmus

Zeitraumen:

zunächst auf 6 Jahre (2004 – 2009)

Dynamischer Stellenpool

Bemessung und Zuweisung von Mitarbeiterstellen



erfordert

die Festlegung einer SOLL – RELATION

„Mitarbeiter/ Professur“



nach Fächern differenziert.

Zielvorgaben der Fachhochschule Münster:

Ingenieurwissenschaften	0,60	MA/Prof.
„Semi“- technische Fächer (Oecothrophologie, Design)	0,45	MA/Prof.
Architektur	0,30	MA/Prof.
Sozialwiss. und Betriebswissenschaften	0,20	MA/Prof.

z. Z. abzgl. 10 % wg. Anpassung an Bestand

Interne Umsetzung des Globalhaushaltes

Konzepte zur Personalbudgetplanung und Umsetzung auf Fachbereichsebene

Möglichkeit 1:



- interne Beibehaltung des Stellenprinzips,
 - keine Weitergabe von Personalbudgets an die Fachbereiche,
 - zentrale Bewirtschaftung und Kontrolle der Personalkosten, notfalls durch Stellenbesetzungssperren
- ☺ relativ einfache Steuerung der Personalkosten, Mittelung von „teuren“ und „preiswerten“ Stellen möglich
- ☹ keine Partizipation der Fachbereiche an der Autonomie des Globalhaushaltes

Interne Umsetzung des Globalhaushaltes

Konzepte zur Personalbudgetplanung und Umsetzung auf Fachbereichsebene

Möglichkeit 2:

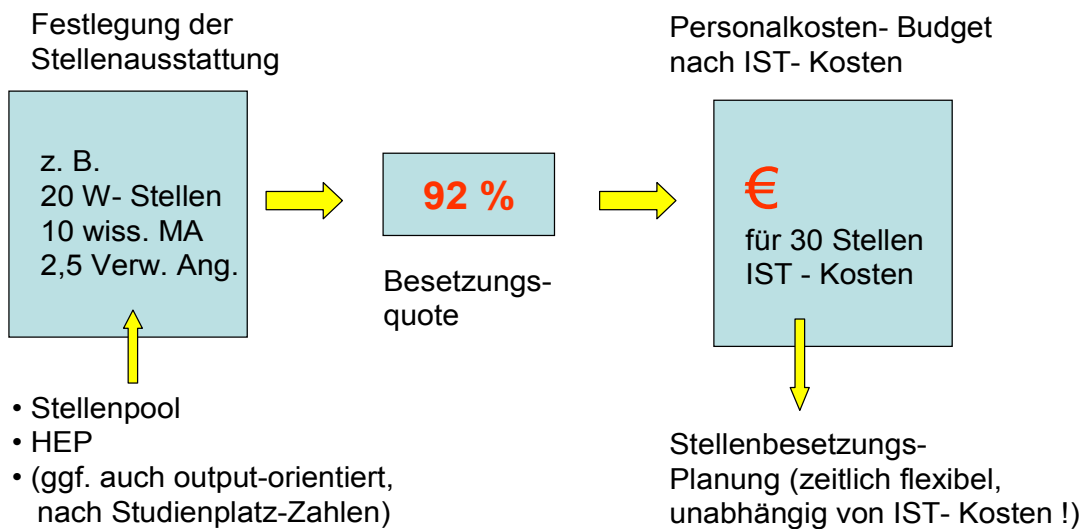


- Aufgabe des Stellenprinzips,
 - vollständige Weitergabe von Personalbudgets an die Fachbereiche,
 - dezentrale Bewirtschaftung und Kontrolle der Personalkosten,
- ☺ Fachbereiche können autonom über ihren Mitteleinsatz entscheiden; vollständige Weitergabe des Globalhaushaltes an die FB- Ebene
- ☹ Fachbereiche sind bei der Kontrolle der Personalmittel überfordert; Schwankungen können in kleinen Einheiten schlecht ausgeglichen werden.

offen: nach welchen Kriterien soll die Höhe der Personalbudgets bemessen werden ?

Interne Umsetzung des Globalhaushaltes

Lösungsansatz der Fachhochschule Münster:



Prof. Dr. B. Lödding 21. 04. 2005

15

Folie 15

Interne Umsetzung des Globalhaushaltes

Lösungsansatz der Fachhochschule Münster:

- interne Beibehaltung des Stellenprinzips auf Fachbereichsebene
 - zentrale Vorgabe einer **maximalen- Stellen- Besetzungsquote**
 - Zuweisung der daraus resultierenden **Personal- IST- Kostenbudgets**
 - Autonomie der Bereiche bei der Mittelverwendung innerhalb des Budgets
 - Autonomie der Fachbereiche bei der Resteübertragung (Sachmittel)
- ☺ Bemessung der Personalressourcen kann nach inhaltlichen und nach Auslastungsgesichtspunkten erfolgen.
- ☺ Mittelung von „teuren“ und „billigen“ Personalkosten erfolgt zentral; geringe Gefahr, dass bei Einstellungen Kosten vor Qualität gesehen wird.
- ☺ Praktikable, zentrale Kontrolle der Personalkosten.
- ☺ Teilhabe der Fachbereiche an der Autonomie der Mittelverwendung.
- ☹ Detailplanung notwendig; ggf. Ausgleichsmaßnahmen erforderlich.

Prof. Dr. B. Lödding 21. 04. 2005

16

Folie 16

Interne Umsetzung des Globalhaushaltes

Personalkostenbudgetierung an der Fachhochschule Münster:

- Aufbau eines Personalkosten – Kalkulations- Systems (IST- Kosten und Planung)
- Bemessung der internen Stellenausstattung der Bereiche auf Basis des dynamischen Stellenpools
- Vorgabe der **max. Stellen- Besetzungsquote**

92 % bis 89 % (geplant bis 2009)

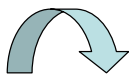
u. a. auch für zentrale Fonds als Ersatz für bisherige Schöpfungsmittel



- Personal- (Stellen)- Entwicklungsplanung notwendig
- d. h. Planung von Neubesetzungen, zeitlich befristeten Vakanzen etc. (aber keine generelle Stellenbesetzungssperren !!)

Interne Umsetzung des Globalhaushaltes

Umsetzung durch Personal (stellen) – Entwicklungspläne/ Budgetvereinbarungen



- Personalentwicklungsplanung („stellenscharf“) mit den Fachbereichen weitgehend abgeschlossen
- z. Z. Abschluss von verbindlichen Budget- Vereinbarungen für 5 Jahre
 - Planungssicherheit,
aber auch Flexibilität innerhalb dieses Rahmens
- flankierende Maßnahmen, Übergangsregelungen (ggf. Ausgleichszahlungen, Verrechnungen Import/- Export)

Interne Umsetzung des Globalhaushaltes

Übergangsregelungen und flankierende Maßnahmen

Problem:

was tun bei Über- bzw. Unterschreitung der Besetzungsquoten?

?

→ Einführung von Ausgleichszahlungen
(stufenweise bis 30.000 €/ pro Stellenäquivalent geplant)

Problem:

?

wie sind Import- und Exportleistungen zwischen den
Fachbereichen zu bewerten ?

→ Einführung von Ausgleichszahlungen
(in Höhe von äquivalenten Lehrauftragsmitteln geplant)

Globalhaushalt und Personalmanagement an der Fachhochschule Münster

Erfahrungen:

- mehrjähriger Prozess der Einführung
- Beteiligung der Gremien (u. a. Dekane- Workshops) unverzichtbar
- Nach intensiver Diskussion inzwischen weitgehende Akzeptanz
- „Bewusstseins- Wandel“ über die Ressource „Personal“ hat eingesetzt (längerfristiges Denken)
- Manche Auswirkungen müssen noch abgewartet werden (Funktionieren und Wirkung von Ausgleichsmaßnahmen)
- Tendenz zu stärkerer Fachbereichs- „Konzentration“)
- **Offen: Einbeziehung und Ausgestaltung der W- Besoldung**

*Dipl.-Ökonomin Christiane Claus
Fachhochschule Oldenburg/
Ostfriesland/Wilhelmshaven*

Management für nicht wissenschaftliches Personal an technischen Fachbereichen: Fallbeispiel FH OOW

Frau Claus stellt das Personalmanagement für technische Mitarbeiter im Fachbereich Ingenieurwissenschaften der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven (FH OOW) vor. Besondere Herausforderungen ergeben sich dabei aus wiederholten Stellenkürzungen im Rahmen des Fusionsprozesses. Frau Claus ist Vizepräsidentin für Personal und Finanzen an dieser Fachhochschule.

1 Anforderungen an das Personalmanagement einer Hochschule

Die Hochschulen stehen in einem permanenten Reformprozess, um vorhandene Stärken trotz finanzieller Restriktionen auszubauen. Mit neuen Führungsinstrumenten, wie beispielsweise indikatorgestützte Budgetierungsverfahren oder anforderungs- und leistungsabhängigen Vergütungssysteme, wird die reine Finanzkontrolle durch die Steuerung über Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitskennziffern abgelöst. Generelles Ziel ist die möglichst kostengünstige Realisierung von Aufgaben und die Entwicklung neuer Qualitätsstandards.

Eine möglichst große „Marktnähe“ der Ressourcenverantwortung erleichtert die Erfassung von Kosten-Nutzen-Relationen, was in der Regel mit einer Dezentralisierung einhergeht und von der Hochschulleitung sowie den Fachbereichen eine eigenverantwortliche Ressourcenbewirtschaftung verlangt. Dies gilt in besonderem Maße für das wissenschaftliche und das nicht wissenschaftliche Personal, weil es nicht nur den größten Kostenfaktor, sondern auch die wichtigste Ressource einer Hochschule darstellt.

Im Mittelpunkt der klassischen Personalplanung eines Industriebetriebs stehen quantitative Input-Output-Relationen einzelner Arbeitsschritte, die in einer Hochschule in so vereinfachter Form nicht zur Anwendung kommen

können (vgl. Folie 1). Hier geht es insbesondere darum, die qualitativen Wechselwirkungen zwischen Aufgaben und Know-how der Mitarbeiter zu berücksichtigen (vgl. Folie 2). Insofern stellt eine so tief greifende Umgestaltung der Hochschulstruktur, wie z. B. die Fusion der FH OOW, eine große Herausforderung für das Personalmanagement dar und bietet gleichzeitig zusätzliche Chancen für ihre kontinuierliche Fortentwicklung.

2 Strukturelle Rahmenbedingungen

2.1 Die Fachhochschule OOW

Die FH OOW wurde im Januar 2000 durch Zusammenschluss von drei ehemals selbständigen Fachhochschulen gegründet und unterlag seit diesem Zeitraum tief greifenden Umstrukturierungen, die sich auch auf die Restrukturierung von Fachbereichen bezogen hat.

Heute werden an der FH OOW an den Standorten Oldenburg, Emden, Leer, Wilhelmshaven und Elsfleth rund 9800 Studierende ausgebildet. Damit ist sie die größte Fachhochschule in Niedersachsen. Das Studienangebot erstreckt sich auf 74 Studiengänge, die bis zum Wintersemester 2005/06 in beträchtlichem Umfang auf Bachelor- und Masterabschlüsse umgestellt sein werden. Der Personalbestand umfasst ca. 300 Hochschullehrer und rund 520 Beschäftigte im Tarifbereich.

2.2 Fusion des Fachbereichs Ingenieurwissenschaften

Parallel zur Fusion der Hochschule wurden gravierende Strukturveränderungen in einigen Fachbereichen, wie auch im Fachbereich Ingenieurwissenschaften vorgenommen, der aus den drei ehemals eigenständigen Fachbereichen Elektrotechnik, Feinwerktechnik und Maschinenbau am Standort Wilhelmshaven entstanden ist. Es wurden Aufgaben aus den Bereichen Beschaffung, der Personalverwaltung oder dem Marketing von der zentralen Verwaltung in die Fachbereiche hinein verlagert und die bis dato unterausgelasteten Diplomstudiengänge trotz des Abbaus von 7 Professorenstellen den neuen Anforderungen angepasst (vgl. Folie 3).

Dies erforderte allerdings ein hohes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter und vielfältige Abstimmungen auf allen Ebenen.

Weitere grundlegende Veränderungen der Studienangebote waren durch die Umsetzung des Bologna-Prozesses notwendig, was dazu geführt hat, dass ab dem Wintersemester 05/06 folgende fünf Bachelorstudiengänge angeboten werden:

- Maschinenbau
- Maschinenbauinformatik
- Mechatronik
- Elektrotechnik
- Informationstechnik und Telekommunikation

Des Weiteren steht den Bachelorabsolventen des Maschinenbaus am Standort Wilhelms- haven der konsekutive Masterstudiengang Maschinenbau und den Absolventen des Studiengangs Informationstechnik und Telekommunikation der konsekutive Masterstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen offen. Zusätzliche konsekutive Masterstudiengänge werden am Standort Emden angeboten (*vgl. Folie 4*).

Durch diese Strukturveränderungen konnte die durchschnittliche Auslastung von teilweise 50 auf nahezu 100 % erhöht werden.

3 Personalmanagement für nicht wissenschaftliches Personal

3.1 Personalzuordnung

Der Fachbereich Ingenieurwesen wurde wiederholt von Stelleneinsparungen betroffen. So wurde die Zahl der Professuren im Rahmen des Fusionsprozesses um 7 Stellen reduziert. Darüber hinaus hat das Hochschuloptimierungskonzept (HOK) mittelfristig Kürzungen von weiteren 6 Professorenstellen und 6 Stellen im Bereich des nicht wissenschaftlichen Personals zur Folge, was nur durch die konsequente Umstellung der Diplomstudiengänge auf Bachelor- und Masterstudiengänge und die damit einhergehende Modularisierung des Studienangebotes möglich wurde.

Zurzeit umfasst die Personalausstattung dieses Fachbereichs 56 Stellen für wissenschaftliches und 47 Stellen für nicht wissenschaftliches Personal, die sich wiederum in 40 Stellen für technisches und 7 Stellen für Ver-

waltungspersonal untergliedern. Die Werkstätten und Bibliotheken sind an der Hochschule als zentrale Einrichtungen organisiert, so dass dem Fachbereich Ingenieurwissenschaften keine weiteren Stellen zugeordnet werden (*vgl. Folie 5*).

Beim technischen Personal handelt es sich um Laboringenieure, die technische Geräte und Labore betreuen. In Niedersachsen wird den Laboringenieuren seit 1995 ein Lehrdeputat von 5 SWS zugeordnet. Streng genommen wären sie somit dem kapazitätswirksamen wissenschaftlichen Personal anteilig zuzurechnen. Aus personalwirtschaftlichen Erwägungen wurde darauf jedoch verzichtet.

Die Gruppe der Laboringenieure stellt besondere Anforderungen an das Personalmanagement einer technisch geprägten Fachhochschule. Einerseits benötigen sie aufgrund ihrer Einbindung in den Lehrbetrieb eine umfassende Qualifikation und die Fähigkeit zum selbständigen Arbeiten, andererseits unterliegen sie wegen ihrer Zuordnung zu fachspezifischen Laboren dem unmittelbaren Einflussbereich einzelner Hochschullehrer.

Die Reduktion der Stellen für Laboringenieure des Fachbereichs Ingenieurwissenschaften von 46 auf 40 erforderte daher eine vollständige Neudefinition ihrer Aufgaben und einer sinnvolleren strukturellen Einbindung in die einzelnen Laboreinheiten. Durch die Bildung von wissenschaftlichen Einrichtungen innerhalb des Fachbereichs wurde das direkte „Abhängigkeitsverhältnis“ zwischen Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern aufgelöst und flexiblere Einsatzmöglichkeiten geschaffen. Die Verantwortlichkeiten innerhalb dieser wissenschaftlichen Einrichtungen wurde in einer entsprechenden Ordnung geregelt.

Als Orientierungswert für die notwendige Personalausstattung des beispielhaft betrachteten Fachbereichs wurde eine Personalrelation von 0,75 Mitarbeitern pro Professur festgelegt (*vgl. Folie 6*). Grundlage dazu bildete der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich Fachhochschulen 2002 (HIS Hochschulplanung 172) und eine hochschulinterne Bewertung ähnlicher Studiengänge innerhalb der Hochschule. Darüber hinaus wurden örtliche Gegebenheiten, die technische Ausstattung der Laborbereiche und der Aufwand, der mit der Übernahme von zusätzlichen Verwaltungsaufgaben verbunden war, berücksichtigt.

Die generelle Akzeptanz der Kennzahl und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen hat die notwendigen Personalmaßnahmen erheblich erleichtert, auch wenn Abweichungen aufgrund empirisch nicht quantifizierbarer Besonderheiten zugelassen werden mussten (*vgl. Folie 7*).

3.2 Personalentwicklung

Ein wirksames Personalmanagement darf sich aber nicht nur auf die Stellenplanung beschränken, sondern sollte als einen wesentlichen Erfolgsfaktor die Betreuung der Stelleninhaber mit ihrer persönlichen Qualifikation, ihrer speziellen Lebenssituation und möglichst auch ihren persönlichen Wünschen beinhalten. In dem gemeinsam mit dem Fachbereich Ingenieurwesen erarbeiteten mehrstufigen Personalentwicklungskonzept fanden genau diese Aspekte Beachtung (*vgl. die Folien 8 bis 10*).

Als die wohl wichtigste Maßnahme für die gezielte und sozialverträgliche Anpassung des Personalbestandes ist hierbei die konsequente Nutzung aller vom Gesetzgeber eingeräumten Regelungen zum vorzeitigen Ruhestand zu nennen. Darüber hinaus wurden alle denkbaren Möglichkeiten zur Umsetzung von Personal geprüft, auch wenn sich das aufgrund des sehr engen Direktionsrechts, der kleingliedrigen Vergütungsordnung und des hohen Spezialisierungsgrades der Mitarbeiter als besonders schwierig erwiesen hat. Um solchen Hemmnissen entgegenzuwirken, setzt die Hochschule durch die Bildung von wissenschaftlichen Einrichtungen innerhalb der gegebenen Fachbereichsstruktur auf eine intensive Zusammenarbeit innerhalb dieser größerer Gruppen wissenschaftlicher und nicht wissenschaftlicher Beschäftigter.

Auf der Grundlage individueller Potenzialanalysen werden im Einvernehmen mit den Mitarbeitern ergänzend Fort- und Weiterbildungsprogramme angeboten, zu denen auch Job-Rotation innerhalb des Fachbereichs und Volontariate in Wirtschaftsunternehmen gehören. Als besonderer Anreiz für qualifizierte Beschäftigte werden Umsetzungsmaßnahmen möglichst eng mit Qualifizierungsangeboten, über die sich ggf. auch andere Perspektiven für die Mitarbeiter eröffnen, verbunden.

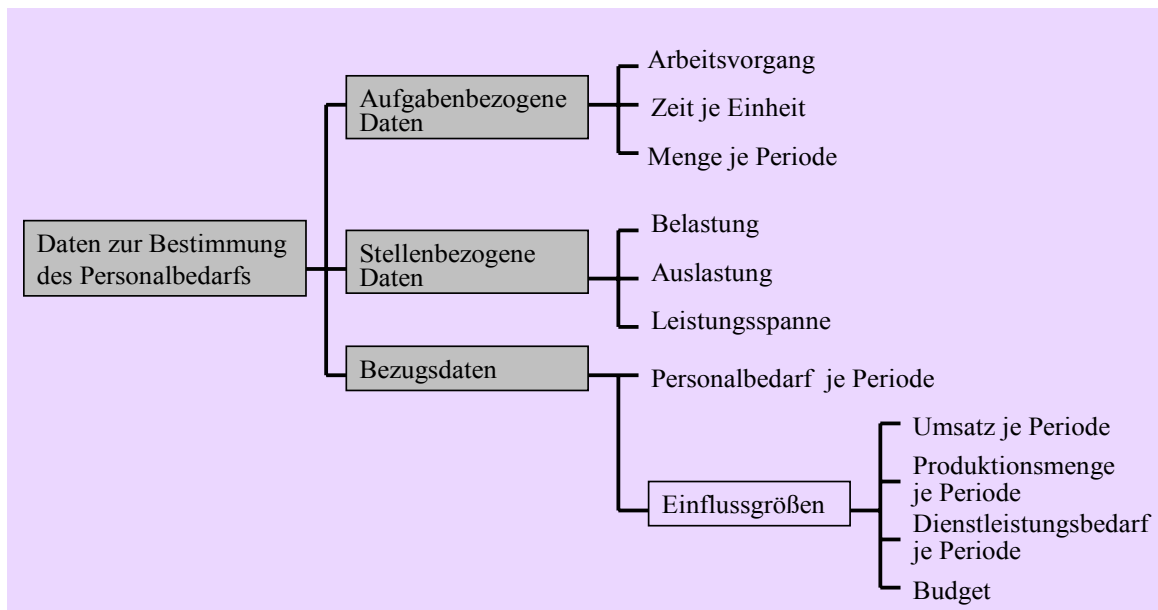
Mit der Befristung von etwa 10% aller Arbeitsverträge des nicht wissenschaftlichen Perso-

nals solle eine möglichst hohe Flexibilität erreicht werden, was umgekehrt vielfältige Möglichkeiten zur Überführung von wissenschaftlichen Projektmitarbeitern in dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse eröffnet.

4 Ausblick

Sowohl im Fachbereich Ingenieurwissenschaften als auch in der Fachhochschule als Ganzes wird der Umstrukturierungsprozess noch einige Jahre beanspruchen. Durch erste wichtige Meilensteine fühlt sich die Hochschule in ihren Reformbestrebungen bestärkt und wird auch für das Verwaltungspersonal ein entsprechendes Programm entwickeln.

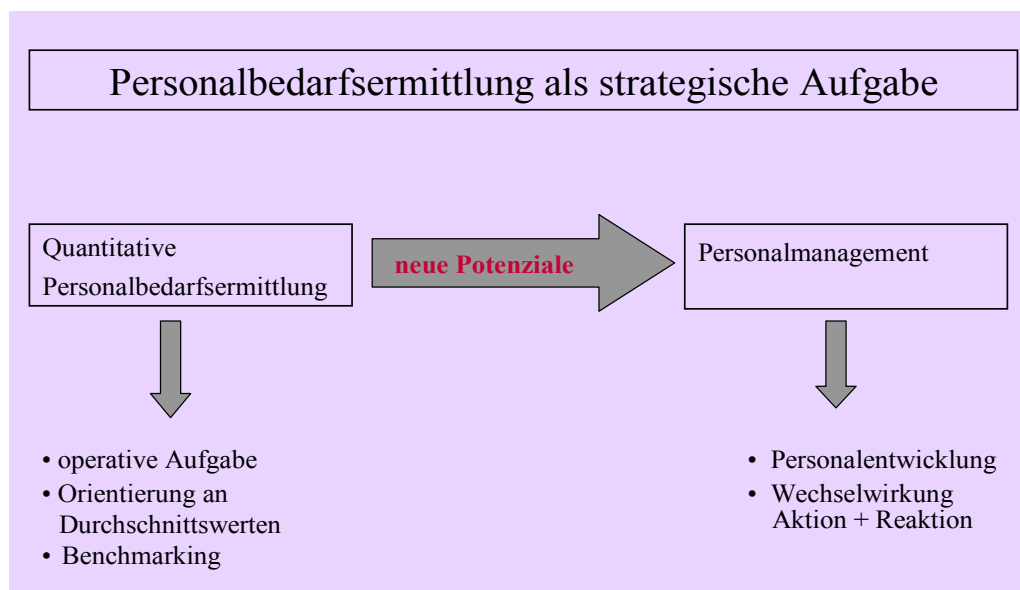
Klassische Personalplanung



1

Folie 1

Möglichkeiten in Hochschulen



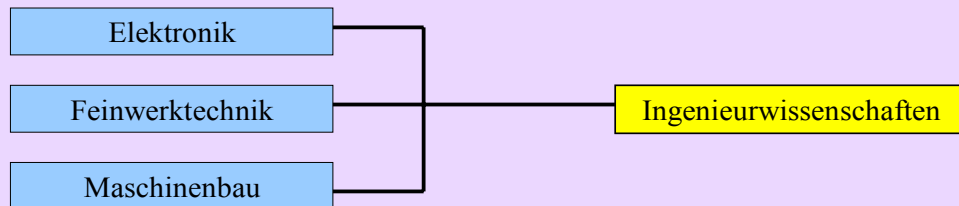
2

Folie 2

Personalmanagement FB Ingenieurwissenschaften

Ausgangssituation

1. Fusion von 3 Fachbereichen = ./. 7 Prof.-Stellen



2. Verlagerung von Verwaltungsaufgaben in den FB
3. Umstrukturierung von Studiengängen wegen Unterauslastung

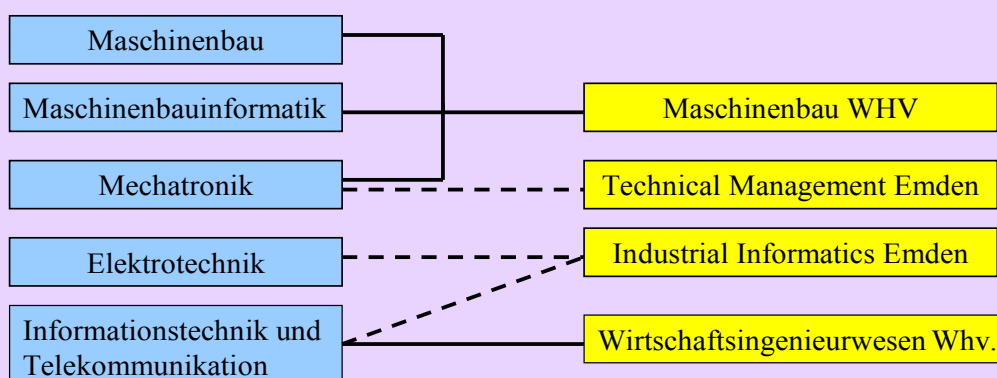
Folie 3

Entwicklung BA/MA-Studiengänge WS 05/06

(Einsparung HOK ./. 6 Prof.-Stellen, ./. 6 Stellen WiMi)

Bachelorstudiengänge:

Masterstudiengänge:



4

Folie 4

Beschäftigungsanteil nach Kategorien

- 56 Stellen wissenschaftliches Personal
 - 53 Prof.
 - 0 sonstiges wissenschaftl. Pers. (Assistenten)
 - 1 Lehrkräfte für besondere Aufgaben
 - 2 Lehrbeauftragte (Stellenäquivalente)
- 47 Stellen nicht wissenschaftliches Personal
 - 40 technisches Personal (Laboringenieure)
 - 0 Arbeiter (Werkstätten)
 - 7 Verwaltungspersonal (direkt)
 - 0 Bibliothekspersonal (direkt)

5

Folie 5

Personalbemessungsschlüssel

Grundlage HIS-Ausstattungsvergleich 2002

- Bildung des arithmetischen Mittels aus allen untersuchten ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen der HIS-Studie
Ausstattungsschlüssel: 1 Prof.-Stelle = 0,9 WiMi.
- hochschulinterne Bewertung
 - Vergleich ähnlicher Studiengänge innerhalb der FH
 - Berücksichtigung von örtlichen Gegebenheiten und der technischen Ausstattung
 - Betrachtung des Anteils der Verwaltungsaufgaben**interne Ausstattung: 1 Prof.-Stelle = 0,75 MA**

6

Folie 6

Grenzen der empirischen Erhebung

- Abgrenzung der wissenschaftlichen Tätigkeiten in den Laborbereichen
- Gestaltung der Schnittstellen zur Verwaltung
- Ausgleich von Spitzenbelastungen
- Qualifikationsniveau der Beschäftigten

Annäherung an diese Grenzen durch
Benchmarking

7

Folie 7

Umsetzung im Fachbereich

Mehrstufiges Personalentwicklungskonzept

1. Sozialverträgliche Anpassung des Personalbestandes durch Ruhestandsregelungen
2. Umsetzung innerhalb der Hochschule
Probleme:
 - sehr enges Direktionsrecht aufgrund der kleingliedrigen Vergütungsordnung
 - sehr spezielle Ausbildung der Beschäftigten

8

Folie 8

3. Bildung von größeren wissenschaftlichen Einrichtungen innerhalb des Fachbereichs
 - Erhöhung der Flexibilität und des Qualifikationsniveaus durch intensives Zusammenwirken von wissenschaftlichem und nicht wissenschaftlichem Personal
4. Entwicklung eines Fort- und Weiterbildungsprogramms auf der Grundlage von Potenzialanalysen unterstützt durch
 - Job-Rotation innerhalb des Fachbereichs
 - Volontariate innerhalb der Wirtschaft

9

Folie 9

5. enge Verbindung von Qualifizierungs- und Umsetzungsmaßnahmen als Anreiz für den Beschäftigten
6. Befristung von 10 % der Verträge nach §57 ff. des Gesetzes zur Änderung dienst- und arbeitsrechtlicher Vorschriften im Hochschulbereich (HdaVÄndG) im Rahmen von planmäßigen Besetzungen
7. ggf. Übernahme von Projektmitarbeiter in ein festes Vertragsverhältnis

10

Folie 10

Prof. Dr. Regina Polster
Fachhochschule Schmalkalden

Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten: Fallbeispiel FH Schmalkalden

Frau Polster beschreibt am Beispiel des Fachbereichs Informatik, dem sie als Dekanin vorsteht, Aufgaben, Rekrutierungsanreize und Finanzierungsquellen für Drittmittelbeschäftigte. Dabei skizziert sie auch die Rahmenbedingungen für die Drittmittelforschung an der Fachhochschule Schmalkalden im Besonderen und im Land Thüringen im Allgemeinen.

1 Ausgangssituation

Schmalkalden liegt im Südwesten des Bundeslandes Thüringen und damit geographisch in der Mitte Deutschlands (vgl. Folie 1). An der Fachhochschule Schmalkalden sind ca. 2.800 Studierende in acht Studiengängen eingeschrieben. Organisatorisch sind sie auf fünf Fachbereiche aufgeteilt:

- Elektrotechnik
- Informatik
- Maschinenbau
- Wirtschaft
- Wirtschaftsrecht

Die Fachhochschule beschäftigt rund 200 Personen, dazu gehören 68 Professoren und Professorinnen sowie 29 Drittmittelbeschäftigte (vgl. Folie 2).

Die Fachhochschule Schmalkalden versteht sich als Ansprechpartner für die regionale Wirtschaft. Als Kompetenzträger für die Region Südthüringen sieht sie einen Schwerpunkt ihrer Arbeit im Bereich des Wissens- und Technologietransfers. Aus diesem Grund besitzt die Weiterentwicklung zur „forschenden Fachhochschule“ besondere Priorität.

Auch für die Fachhochschulprofessoren ist die Forschung als Dienstaufgabe im Hochschulgesetz des Landes Thüringen verankert (vgl. Folie 3). Der weitgehend fehlende wissenschaftliche Mittelbau und die hohe Lehrverpflichtung der Hochschullehrer von 18 SWS pro Semester macht den Aufbau anwendungs-

orientierter Forschungskompetenzen zu einer besonderen Herausforderung (vgl. Folie 4). Dabei lässt die Finanzsituation, die für die Fachhochschule Schmalkalden auf dem Stand des Jahres 2001 eingefroren ist, im Wesentlichen nur drittmittelfinanzierte Forschungsaktivitäten zu.

2 Drittmittelbeschäftigte am Fachbereich Informatik

2.1 Personalausstattung des Fachbereichs

Der Fachbereich Informatik bildet rund 900 Studierende in den Diplomstudiengängen Informatik und Wirtschaftsinformatik aus. Die Umstellung auf den Bachelorstudiengang „Informatics“ und den Masterstudiengang „Media Processing and Interaktive Services“ ist in Vorbereitung.

Aus dem Grundhaushalt der Hochschule werden 15 Professuren, die Dauerstelle einer Lehrkraft für besondere Aufgaben, fünfeinhalb Stellen für Laboringenieure und eine Sekretariatsstelle finanziert (vgl. Folie 5). Neben den 22,5 Haushaltstellen standen dem Fachbereich in den Jahren 2002 bis 2004 aus dem Sonderprogramm Informatik fünf befristete Stellen für Lehrkräfte mit besonderen Aufgaben zur Verfügung. Obwohl die Lehrkapazität nach wie vor benötigt wird, ist ein schrittweiser Abbau unvermeidlich (vgl. Folie 6).

Zusätzlich konnte der Fachbereich Informatik in der letzten Zeit zwischen vier und neun Stellen aus Drittmitteln finanzieren (vgl. Folie 7 und Folie 8).

2.2 Drittmittelquellen

Definitionsgemäß umfassen Drittmittel die Gelder, die einer Hochschule aus anderen Quellen als dem Landeshaushalt zufließen. In der Regel sind sie als Personal- und Sachmittel zweckgebunden. Typischerweise werden Drittmittel für Forschungsprojekte eingeworben (vgl. Folie 9). Zumindest prinzipiell besteht auch die Möglichkeit, Drittmittel für die Lehre oder für Weiterbildungsmaßnahmen zu akquirieren.

Die wichtigsten Drittmittelquellen sind die Auftragsforschung für Wirtschaftsunternehmen, staatlich finanzierte Programme zur For-

schungsförderung, z. B. der DFG, des BMBF oder der EU, sowie Ausschreibungen öffentlicher und privater Stiftungen (vgl. Folie 10).

Zum Aufbau von Forschungskompetenzen besitzen fachhochschulspezifische Forschungsförderungsprogramme besondere Bedeutung. Dazu gehört die Forschungsförderung an Fachhochschulen durch das BMBF, die 1992 unter dem Namen „anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen-aFuE“ gestartet wurde. Seit 2004 werden unter der Bezeichnung „angewandte Forschung an Fachhochschulen im Verbund mit der Wirtschaft-FH³“ Kooperationen von Fachhochschulen mit kleinen und mittleren Unternehmen unterstützt, sofern sich der Wirtschaftspartner an den Kosten beteiligt (<http://www.aif.de/afue/>).

Eine weitere Drittmittelquelle ist das von Bund und Ländern gemeinsam finanzierte Hochschul- und Wissenschaftsprogramm (HWP), das u. a. inhaltliche Weiterentwicklungen von Fachhochschulen gezielt fördert.

Derzeit werden folgende Forschungs- und Transferprojekte der Informatik durch das HWP gefördert (vgl. die Folien 11 bis 13):

- Adaptive Systeme für die Biosignalanalyse (zusammen mit dem FB Elektrotechnik)
- ECoSim - eCollaboration und Simulation (zusammen mit dem FB Maschinenbau)
- Barrierefreier Tourismus (unter Federführung des FB Wirtschaft)
- VirShow - Virtueller Showroom
- EgoCMS – Einführung und Ausbau eines Content Management Systems zu einer multimedialen Lernplattform
- Analyse von Schläfrigkeitstests mit neuroinformatischen Methoden
- WisGeKom - Modellierung und Simulation wissensintensiver Geschäftsprozesse der Kommunalverwaltung
- FuTHuer - Internetportal Hochschule - Wirtschaft
- CETAS - Centrum für E-Business-Technologien

Darüber hinaus hat für die Fachhochschule Schmalkalden die „Leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung“ (LUBOM) als landesfinanzierte Quasi-Drittmittelquelle eine besondere Bedeutung, da sie erlaubt, den Grundhaushalt spürbar aufzustocken.

Aus den unterschiedlichen Quellen wirbt der Fachbereich Informatik insgesamt pro Jahr Drittmittel im Umfang 150 bis 200 Tsd. € ein. Trotz erheblicher Schwankungen ist die Tendenz deutlich steigend (vgl. Folie 14). Allerdings wird die Drittmittelinwerbung in den nächsten Jahren aufgrund der Engpässe aller öffentlichen Haushalte schwieriger werden.

2.3 Aufgaben der Drittmittelbeschäftigten

Aufgrund der Zweckwidmung der Drittmittel besteht die Hauptaufgabe der befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter in der Durchführung der beantragten Forschungsprojekte.

Im Rahmen einer kooperativen Arbeitsgestaltung beteiligen sich die Drittmittelbeschäftigten an der Laborbetreuung, unterstützen Studierende bei Studienarbeiten, Praktika und Diplomarbeiten und arbeiten an der Erstellung von Veröffentlichungen, Vorträgen und Lehrmaterialien mit (vgl. Folie 15). Für den Fachbereich stellen sie daher eine für die Erfüllung der Aufgaben in Forschung und Lehre unverzichtbare Ergänzung der haushaltsfinanzierten Personalkapazität dar.

Üblicherweise werden die Drittmittelstellen mit Absolventen des Fachbereichs besetzt. Auch für Informatikabsolventen bedeutet die befristete Mitarbeit in der Forschung und die unmittelbare Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen eine erhebliche Verbesserung der Berufschancen. Darüber hinaus bietet der Fachbereich Informatik in begrenztem Umfang kooperative Promotionsmöglichkeiten an (vgl. Folie 16). Für das offizielle Promotionsverfahren ist eine benachbarte Universität verantwortlich, während die Fachhochschule den Doktoranden beschäftigt. Inhaltlich sollte die Dissertation auf der Forschungstätigkeit an der Fachhochschule aufbauen.

Eine wichtige Voraussetzung, um Drittmittelbeschäftigte rekrutieren zu können, ist die längerfristige Absicherung des Gehaltes trotz kurzfristig wechselnder Projektmittel. Der Fachbereich Informatik bemüht sich daher im Rahmen der engen arbeitsrechtlichen Vorgaben wechselnde Teilzeitstellen, Werkverträge und Lehraufträge entsprechend miteinander zu kombinieren.

2.4 Akquisitionsanreize

Die Drittmittelforschung stellt für Fachhochschulprofessoren aufgrund ihres hohen Lehrdeputats und der im Vergleich zu Universitäten geringen Forschungsinfrastruktur eine besondere Herausforderung dar. Die Fachhochschule Schmalkalden gewährt den Hochschullehrern als Anreiz Deputatsreduzierungen und Forschungsfreisemester in Abhängigkeit vom Drittmittelvolumen (*vgl. Folie 17*). Aufgrund der begrenzten Lehrkapazitäten kann es sich dabei nur um eine zeitweise Freistellung handeln, die von den Professoren der Fachbereiche gemeinsam getragen werden.

Außerdem spielt die Forschung in der Zielvereinbarung zwischen dem Fachbereich Informatik und der Fachhochschule eine herausgehobene Rolle (*vgl. Folie 18*). Ergänzend werden interessante Forschungsschwerpunkte an der FH Schmalkalden mit einem internen Programm gefördert (*vgl. Folie 19*).

3 Fazit

Die Erfahrungen in Schmalkalden lassen die forschende Fachhochschule als ein erstrebenswertes Leitbild erscheinen. Dafür sprechen nicht nur die Erfolge in der Drittmittelakquisition. Die Einbindung der Drittmittelbeschäftigten in Forschung und Lehre führt zu einer verbesserten und forschungsnäheren Ausbildung der Studierenden. Durch die Entlastung der Professoren in einzelnen Aufgabenbereichen wird ihr zusätzlicher Einsatz in der Forschung zumindest teilweise wieder kompensiert.

Fachbereich Informatik

fhS Fachhochschule Schmalkalden





Fachhochschule Schmalkalden

Fachbereich Informatik

Prof. Dr. R. Polster

Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten

1

Folie 1

Fachbereich Informatik

fhS Fachhochschule Schmalkalden

Die fhS in Fakten und Zahlen

Acht Studiengänge in fünf Fachbereichen

- Informatik (seit 1992)
- Elektrotechnik (seit 1991)
- Maschinenbau (seit 1991)
- Wirtschaft (seit 1992)
- Wirtschaftsrecht (seit 1996)

Geschichte:

- 1902 - 1918 Königliche Fachschule
- 1919 - 1949 Staatliche Fachschule
- 1950 - 1990 Ingenieurschule Schmalkalden
- seit 1991 Fachhochschule Schmalkalden

Studierende:

- mehr als 2.800 Studierende im Wintersemester 2003/2004
- davon 31% Studentinnen in den fünf Fachbereichen (864)
- davon 2,4% Anteil der ausländischen Studierenden (66)

Personal:

- Professorinnen und Professoren: 68 (davon 7% Frauen)
- Lehrkräfte für besondere Aufgaben: 12,4 (davon 43% Frauen)
- Laboringenieure: 20 (davon 20% Frauen)
- Beamte des allgem. nicht technischen Dienstes: 4 (davon 44% Frauen)
- Angestellte des allgem. nicht techn. Dienstes: 57 (davon 74% Frauen)
- sonstige Arbeiter: 12 (davon 25% Frauen)
- Beschäftigte aus Dritt- und Sondermitteln: 29 (davon 34% Frauen)
- Auszubildende: 3 (davon 33% Frauen)

Nutzungsfläche:

- Gesamte Nutzungsfläche: 8,33 ha
- davon Gebäude: 17.639 qm
- Lehr - u. Laborfläche: 10.700 qm
- Bibliothek: 2.300 qm

Prof. Dr. R. Polster

Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten

2

Folie 2

§ 47 Professoren (ThürHG)

- (1) Die Professoren nehmen die ihrer Hochschule jeweils obliegenden Aufgaben in Wissenschaft und Kunst, Forschung und Lehre sowie Weiterbildung selbständig wahr; im Bereich der Hochschulmedizin nehmen sie auch Tätigkeiten in der Krankenversorgung wahr. ...
- (2) Zu den Aufgaben der Professoren gehören auch
 - Aufgaben im Rahmen des Wissens- und Technologietransfers,
 - die Übernahme von Forschungsprojekten oder künstlerischen Vorhaben der Hochschule oder die Mitwirkung an diesen,
 - ...
 - die Teilnahme an Promotions-, Habilitations- und Berufungsverfahren,
 - die Förderung der fachlichen und didaktischen Qualifizierung der ihnen zugeordneten Mitarbeiter,
 - die Betreuung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses,
 - ...

Ausgangssituation strukturelle Nachteile

- Fehlender wissenschaftlicher Mittelbau an Fachhochschulen
- Hohe Lehrverpflichtung der Professoren (18 SWS)
- Forschung als Dienstaufgabe im ThürHG verankert
- Forschung ist ein Aspekt von Zielvereinbarungen

Fachbereich Informatik

Personalsituation im Fachbereich Informatik

2 Diplomstudiengänge:

- Informatik (z. Zt. 430 Studenten)
- Wirtschaftsinformatik (z. Zt. 467 Studenten)
- Akkreditierung von BA Informatics und MA „Media Processing and Interactive Services“ im SS 2005

Personalausstattung

- 15 Professoren
- 1 LfbA (Dauerstelle)
- 5,5 Laboringenieure
- 1 Verwaltungsmitarbeiterin

Semester	Informatik	
	Informatik	Wirt.-Informatik
WS 92/93	19	
WS 93/94	55	
WS 94/95	89	37
WS 95/96	112	94
WS 96/97	137	143
WS 97/98	153	170
WS 98/99	174	223
WS 99/00	218	269
WS 00/01	292	371
WS 01/02	342	415
WS 02/03	376	439
WS 03/04	398	495
WS 04/05	430	467

Prof. Dr. R. Polster Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten 5

Folie 5

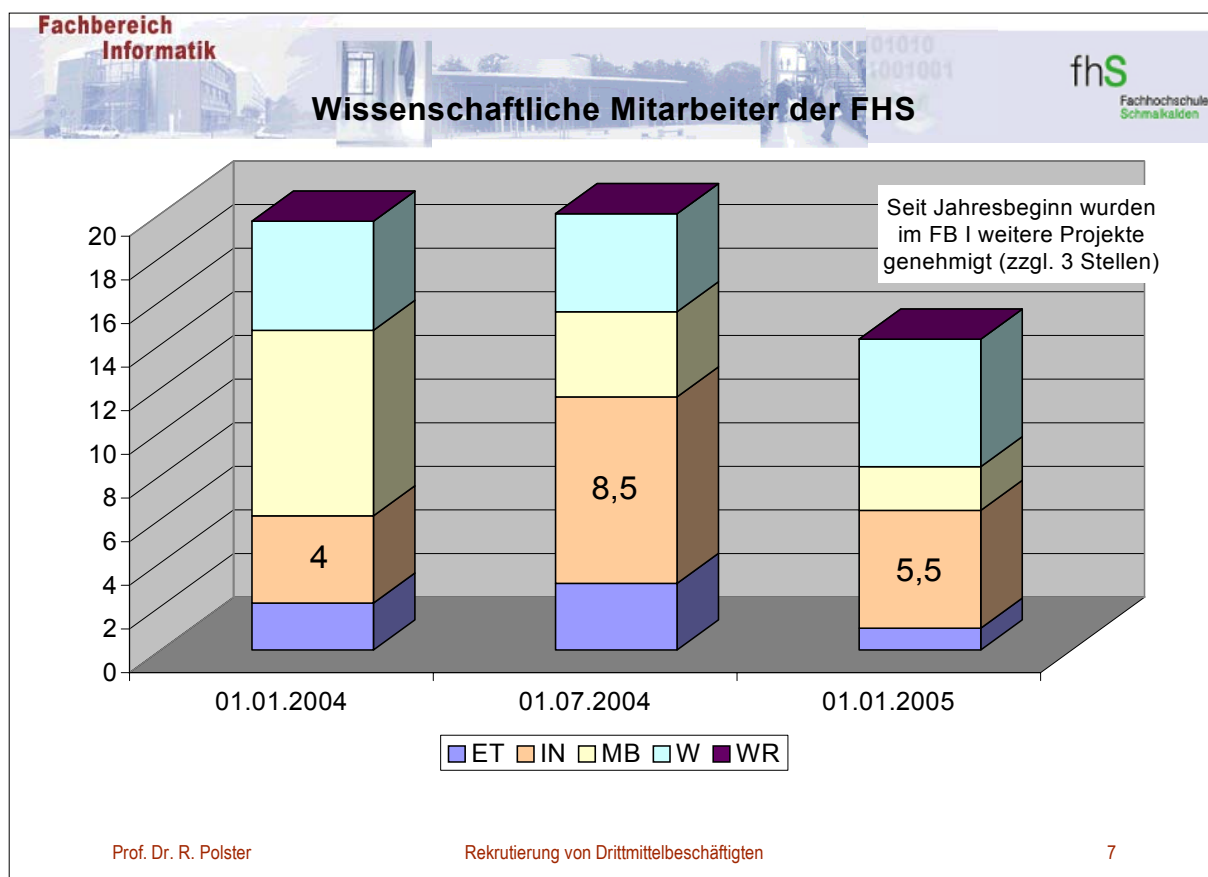
Fachbereich Informatik

Zeitlich befristete Stellen

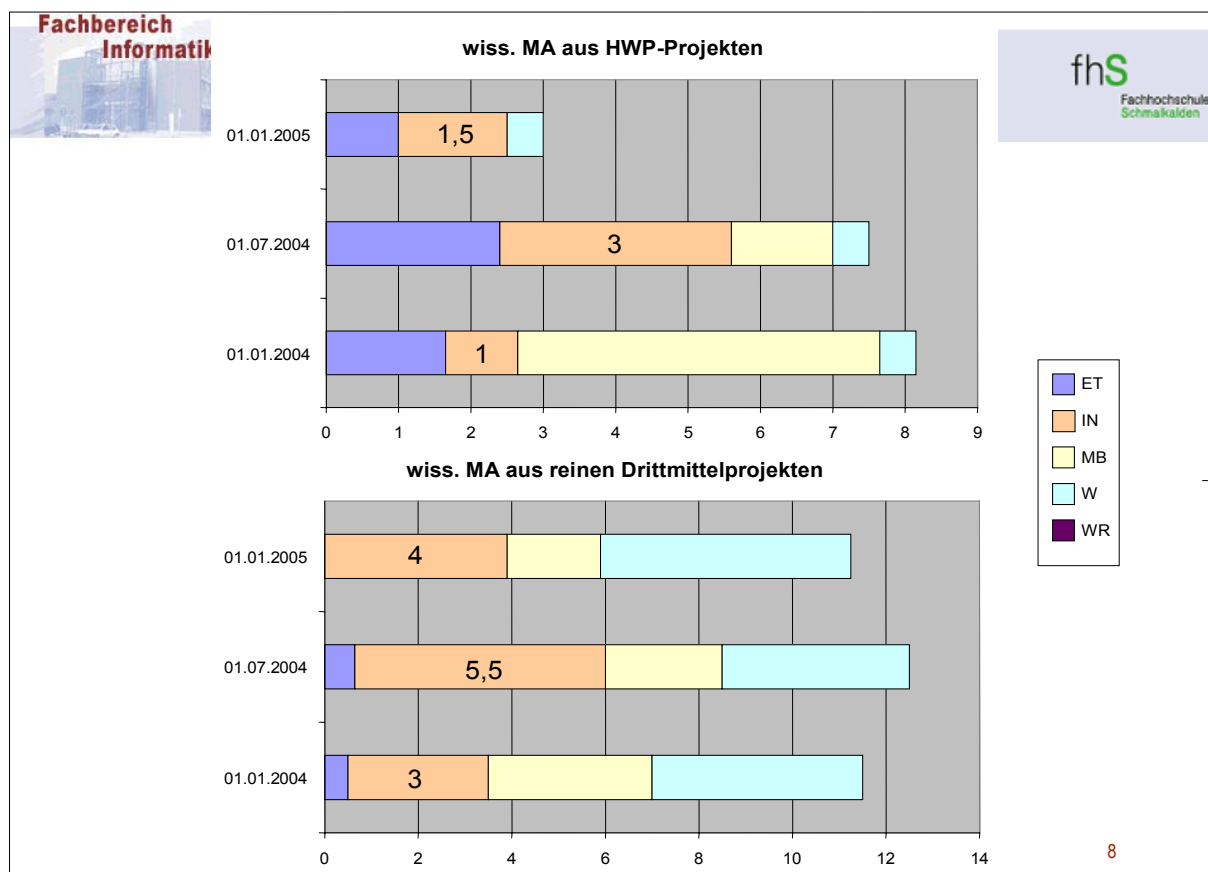
- 2002 – 2004 5 LfbA (Sonderprogramm Informatik)
- 2005 3,5 LfbA (finanziert aus Hochschul- und Fachbereichsmitteln)
- 2006 2 LfbA (finanziert aus Fachbereichsmitteln)
- Seit 2000 kontinuierlich 2 ½ Stellen für kooperative Promotionsverfahren
- Zzgl. div. wiss. Mitarbeiter aus Drittmittelprojekten

Prof. Dr. R. Polster Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten 6

Folie 6



Folie 7



Folie 8

**Fachbereich
Informatik**





fhS
Fachhochschule
Schmalkalden

Drittmittelquellen

Drittmittel sind die Gelder, die die Hochschule aus anderen Quellen als dem Landeshaushalt erhält. Meist sind sie als Personal- oder Sachmittel zweckgebunden, z. B. für Forschungsprojekte.

Wichtige Quellen sind:

- Drittmittelprojekte mit Wirtschaftsunternehmen
- Staatliche Stellen wie BMBF, DFG, ...
- Stiftungen, ...

Quasi-Drittmittelprojekte mit Landesmitteln

- HWP
- LUBOM
- Kooperative Promotionsverfahren

Leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung (LUBOM-Thüringen)
 Gemäß § 105 Abs. 4 Thüringer Hochschulgesetz hat sich die staatliche Finanzierung der Hochschulen nach den in Forschung und Lehre sowie bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses erbrachten Leistungen zu orientieren. Das Finanzvolumen der LUBOM-Thüringen beträgt im ersten Jahr fast 46.000.000 Euro und damit rund 15 % des Gesamtetats der Hochschulen.

Prof. Dr. R. Polster
Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten
9

Folie 9

**Fachbereich
Informatik**





fhS
Fachhochschule
Schmalkalden

Eigenes Forschungsprogramm BMBF

- 1992 – 2003
 Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen (aFuE)
 - 5.700 Anträge
 - 3.700 förderwürdig
 - 900 mit über 75. Mio € gefördert
- 2004 – 2008
 FH³-Programm / Kooperation mit mind. 1 Unternehmen/KMU und Kostenbeteiligung des Wirtschaftspartners

Prof. Dr. R. Polster
Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten
10

Folie 10

Laufende Forschungsschwerpunkte
HWP 2.3 - Programm zur Entwicklung von Fachhochschulen

- Adaptive Systeme für die Biosignalanalyse
Prof. Dr. Martin Golz (Informatik),
Prof. Dr. Dr. Rudolf Baumgart-Schmidt (Elektrotechnik)
- ECoSim – eCollaboration und Simulation
Prof. Dr. Ralf Böse (Informatik), Prof. Dr. Regina Polster (Informatik),
Prof. Dr. Hendrike Raßbach (Maschinenbau)
- Barrierefreier Tourismus (Prof. Dr. Kugler, FB Wirtschaft)



Prof. Dr. R. Polster

Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten

11

Folie 11

InnoRegio



Prof. Dr. R. Polster

Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten

12

Folie 12

Fachbereich Informatik

Transferprojekte

fhS Fachhochschule Schmalkalden

FuThuer
Fachhochschule Unternehmen Interaktiv

Start >>>

Partnersseiten:
 ○ BBT Südthüringen
 ○ FH Erfurt
 ○ FH Nordhausen
 ○ FH Schmalkalden

Thüringen

Im Rahmen dieses Projekts sollen insbesondere Studenten/Dozenten Thüringer Hochschulen und Unternehmen mit Hilfe eines internetgestützten Informations- und Kommunikationsportals frühzeitig zueinander geführt werden.

FuThuer-Direkt | Philosophie | Sponsoren | Kontakt | Impressum | AGB

Hochschulen Unternehmen Interaktiv

CETAS

Navigation:
 - Impressum
 - Kontakt
 - AGB

Suche:

Startmap | Impressum | Kontakt | AGB

Willkommen - auf den Internetseiten von CETAS

dem "Centrum für E-Business - Technologien, Anwendungen und Systeme" an der Fachhochschule Schmalkalden. CETAS als Technologietransferstelle für E-Business beschreibt das Aufgabenfeld wie folgt:

1. Kompetenz-Centrum und erste Anlaufstelle für Unternehmen in der Region,
2. E-Business-Technologien in konkreten Projekten mit regionalen Unternehmen und Softwareanbietern, z.B. Verbundprojekten, voranbringen und ihr Einsatzfeld erweitern,
3. ihre Anwendung insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen fördern sowie
4. Erfahrungen mit aktuellen Systemen für E-Business (z.B. Shop-Systeme) aufbauen und für Unternehmen verfügbar machen.

CETAS im Fachbereich Informatik an der Fachhochschule Schmalkalden

Prof. Dr. R. Polster

Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten

13

Folie 13

Fachbereich Informatik

Drittmittelleinnahmen (in Tsd. €)

fhS Fachhochschule Schmalkalden

	Volumen der Drittmittel:	Drittmittel nach Gebern:							Drittmittel nach Fachbereichen:						
		Bund	DFG	Land	Kreise/Kommunen	EU	Wirtschaft/Stiftungen	Sonstige (AEM)	Elektrotechnik	Informatik	Maschinenbau	Wirtschaft	Wirtschaftsrecht	zentrale Einrichtungen	
1998	348,1	123,7	6,7	140,4	0,00	9,97	13,2	54,1	94,5	56,2	197,4	0,0	0,0	0,00	
1999	268,6	78,7	0,0	66,1	0,00	7,52	31,3	84,9	20,2	131,5	96,7	18,0	0,0	2,2	
2000	510,6	259,7	0,0	142,0	0,00	1,53	35,4	71,9	8,0	215,6	145,4	132,4	0,5	8,8	
2001	714,3	223,7	0,0	389,8	0,00	0,00	56,7	44,1	35,3	162,5	366,9	133,0	0,3	16,3	
2002	761,3	214,3	14,1	354,9	0,00	5,10	152,7	20,2	100,5	145,0	256,5	226,8	0,5	32,0	
2003	778,1	439,0	28,5	169,0	0,00	15,00	103,3	23,3	39,5	159,8	228,6	299,6	5,3	45,3	

2004 201,7

Drittmittelentwicklung seit 1998

Prof. Dr. R. Polster

14

Folie 14

Aufgaben von Drittmittelbeschäftigten

- Übernahme von Forschungsaufgaben sowie
- Betreuung von Laboren
- Mitbetreuung von Studienarbeiten/Praktika/Diplomarbeiten
- Mitarbeit an Veröffentlichungen/Vorträgen/Lehrmaterial
- Etc...

Motivation für eine Drittmittelbeschäftigung

- Kooperative Promotionsverfahren
- Mitarbeit in der Forschung (gute Referenz)
- Direkter Kontakt zu Wirtschaftsunternehmen in Verbundprojekten
- Ergänzung von Teilzeitstellen durch zusätzliche Werksverträge/Lehraufträge zur finanziellen Absicherung der Mitarbeiter
- Flexible Arbeitsmodelle

**Fachbereich
Informatik**

Akquisitionsinstrumente von Drittmittelprojekten



- Deputatsminderung bei Forschungsprojekten (anteilig eingeworbene Drittmittel)
 - ca. 3,5 % LVVO
- Zusätzliche Deputatsminderung durch Rektorat (z. B. bei Forschungsschwerpunkten)
- regelmäßige Gewährung von Forschungssemestern
- Unterstützung der Antragstellung durch Transferbeauftragten
- Offene Antragspolitik (Integration neuer Kollegen)
- Abrechnungstechnische Unterstützung durch CETAS-Transferstelle bzw. geplante FörderGmbH der FHS

Prof. Dr. R. Polster
Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten
17

Folie 17

**Fachbereich
Informatik**

Verankerung in Zielvereinbarung



... Der Fachbereich Informatik erkennt den hohen Stellenwert der Forschung für die Fachhochschule an und bekennt sich zu seiner regionalen strukturpolitischen Verantwortung durch die Förderung von Forschung und Transfer. Der Fachbereich Informatik wird Forschungsaktivitäten bei der Mittelverteilung berücksichtigen.

Er wird zumindest etwa ein Drittel der dem Fachbereich zur Verfügung stehenden Deputatsermäßigung für Forschungsvorhaben gewähren und für die Sicherstellung der dadurch betroffenen Lehre sorgen, um Forschung zu ermöglichen. ...

Prof. Dr. R. Polster
Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten
18

Folie 18

Forschungsschwerpunkte an FH

1. Die Fachhochschule Schmalkalden sieht in der Finanzierung von weiteren Forschungsschwerpunkten ein wesentliches Element, um

- die Drittmittelfähigkeit der Fachbereiche und der Hochschule zu erhöhen,
- der Verbundforschung als zukunftsfähiges Fördermodell mehr Stellenwert zu verschaffen,
- die Zusammenarbeit in Forschungsgebieten zwischen den Fachbereichen zu verbessern und
- die Schaffung zusätzlicher Anreize für Forschungsaktivitäten zu fördern.

Ziel des Förderangebotes ist es, Forschungsaktivitäten der Hochschule besonders zu würdigen, Forschungsgruppen aufzubauen und den Abschluss von Forschungs Kooperationen mit der Wirtschaft vorzubereiten.

2. Gegenstand der Förderung

Gegenstand der Förderung sind Forschungsideen, die sich zu einem Verbundprojekt entwickeln lassen, das einen Forschungsschwerpunkt abbilden kann. Dabei ist beabsichtigt, eine Mitarbeiterstelle zu fördern, deren Hauptaufgabe es ist, diese Entwicklungsarbeit vorzunehmen.

Voraussetzung ist ein Projektantrag. Vorrangig gefördert werden Projektanträge von mehreren Wissenschaftlern.

3. Umfang und Höhe der Zuwendung

Für ausgewählte Vorhaben werden Zuwendungen für zwei Jahre, beginnend ab 01. März 2005, insbesondere für personenbezogene Ausgaben und in geringem Umfang für Sachmittel bereit gestellt. Insgesamt stehen Mittel in Höhe von jährlich 37.000 € für ein solches Projekt zur Verfügung (inkl. einer HWP-Kofinanzierung).

Dr. Horst Moog
HIS Hannover

Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge

Herr Moog skizziert die Herausforderungen für die Planung des Lehrpersonals an einer Fachhochschule, die sich aus der Umstellung des Studienangebotes auf konsekutive Bachelor- und Masterabschlüsse ergeben. Zur Illustration der Umstellungseffekte dienen Modellrechnungen für einen fiktiven Informatikfachbereich.

1 Rahmenbedingungen

In der Bologna-Erklärung hat sich die Bundesrepublik Deutschland 1999 zusammen mit weiteren 28 Staaten zur Verwirklichung eines europäischen Hochschulraums verpflichtet (vgl. Schnitzer 2005). Im Mittelpunkt des Bologna-Prozesses steht die Überführung der bisher einstufigen Hochschulausbildung in ein konsekutives System mit Bachelor- und Masterstudiengängen bis zum Jahr 2010. Daneben gehören zur Studienstrukturreform weitere Veränderungen der Hochschulausbildung:

- Unter dem Schlagwort **Modularisierung** sind einzelne Lehrveranstaltungen zu thematisch, methodisch und zeitlich verbundenen Lehr- und Lerneinheiten zu bündeln (vgl. BLK 2002, S. 4ff.).
- **Leistungspunkte** dienen der Bewertung und Bescheinigung des studentischen Arbeitsaufwandes („Workload“) für die erfolgreiche Teilnahme an einzelnen Modulen (vgl. BLK 2002 S. 37ff.).
- Mittels **Akkreditierung** der Studienangebote und **Evaluation** der Lehrbereiche durch unabhängige Agenturen soll eine Qualitätssicherung erfolgen (vgl. HRK 2003, S. 5ff.).

Angesichts sinkender staatlicher Mittelzuweisungen müssen die Hochschulen ihre Studienangebote ohne zusätzliches Personal restrukturieren. Die Neugestaltung der Studienangebote erfordert daher eine wettbewerbsfähige und effiziente Organisation des Lehrbetriebs sowie der Dienstleistungsbereiche.

Im Folgenden werden die Herausforderungen für die langfristige Planung des Lehrpersonals an Fachhochschulen aufgezeigt.

2 Studienangebot

Neben den Inhalten sind für die Studienangebote einer Hochschule eine Reihe struktureller Merkmale charakteristisch. Dazu gehören insbesondere Regelstudienzeiten, Umfang und Form der Lehrveranstaltungen, Prüfungsmodalitäten sowie der studentische Workload.

Studienstrukturmodelle quantifizieren die für die Ressourcenplanung relevanten Strukturmerkmale. Basis sind die in den Studien- und Prüfungsordnungen festgelegten Studienpläne. Studienstrukturmodelle zeigen die in den verschiedenen Studiensemestern zu absolvierenden Semesterwochenstunden (SWS), differenziert nach Lehrveranstaltungsformen.

Credit-Points (CP) eignen sich nicht als Eingangsparameter für die Personalplanung, da sie den studentischen Arbeitsaufwand und nicht den des Lehrpersonals messen. Teachload-Konzepte, die den Vor- und Nachbereitungs- sowie den Betreuungsaufwand der Lehrkräfte außerhalb der Lehrveranstaltungen differenziert erfassen, wurden bisher noch nicht etabliert.

Gemäß eines Beschlusses der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 beträgt die Regelstudienzeit eines Bachelorstudiengangs mindestens drei und höchstens vier und die eines Masterstudiengangs mindestens ein und höchstens zwei Jahre. Für konsekutive Bachelor- und Masterstudiengänge darf die Gesamtregelstudienzeit fünf Jahre nicht überschreiten (vgl. KMK 2003, S. 3). Bei Ausschöpfung dieses Rahmens ergeben sich drei alternative Studienstrukturmodelle:

- **6 + 4–Modell:** Auf ein sechssemestriges Bachelorstudium folgt ein viersemestriges Masterstudium (vgl. Folie 1).
- **7 + 3–Modell:** An ein siebensemestriges Bachelorstudium schließt sich ein dreisemestriges Masterstudium an (vgl. Folie 2).
- **8 + 2–Modell:** Ein achtsemestriges Bachelor- wird durch ein zweisemestriges Masterstudium ergänzt (vgl. Folie 3).

Sowohl an den Universitäten als auch an den Fachhochschulen dominiert gegenwärtig das 6 + 4-Modell. Für die Ingenieurwissenschaften gewinnt insbesondere an den Fachhochschulen das 7 + 3-Modell an Bedeutung, da sich in ein siebensemestriges Bachelorstudium ein Berufspraxissemester integrieren lässt (vgl. HRK 2005). Das 8 + 2-Modell wird nur für Architektur- und Bauingenieurwesenstudiengänge diskutiert, da die Aufnahme in die Architektenkammer ein vierjähriges Studium voraussetzt.

Die Modellierung konsekutiver Studienangebote darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass zu vielen Bachelorstudiengängen kein Masterstudiengang angeboten wird. Dies gilt in besonderem Maße für Fachhochschulen, da Masterstudiengänge in der Regel an einen Forschungsschwerpunkt anknüpfen sollen. Die Neugestaltung der Curricula erfordert daher eine Straffung der bisher achtsemestrigen Diplomstudiengänge, ohne die fachhochschultypische Praxisorientierung aufzugeben.

3 Studiennachfrage

Im engen Sinn umfasst die Studiennachfrage die Zahl der Studienberechtigten, die ein Studium an einer Hochschule aufnehmen bzw. aufnehmen wollen. Wesentliche Einflussfaktoren für die Zahl der Studienanfänger sind die demographische Entwicklung, die allgemeine Studierneigung sowie die Attraktivität des Studienfaches bzw. der Hochschule.

Zur Studiennachfrage gehört auch die Inanspruchnahme von Lehrkapazitäten in den nachfolgenden Studiensemestern. Die Zahl der Studierenden in den Folgesemestern ergibt sich aus der Zahl der Studienanfänger, vermindert um die Zahl der Studienabbrecher und die Zahl der Studiengangwechsler. Zusätzlich sind die Quereinsteiger aus anderen Studiengängen oder von anderen Hochschulen zu berücksichtigen. **Verlaufsquoten** beschreiben die Studierendenzahlen in den Folgesemestern für eine standardisierte Kohorte von 100 Studienanfängern.

Für die Abschätzung der Nachfrage nach einem konsekutiven Studienangebot ist die **Übergangsquote**, d. h. die Relation zwischen der Zahl der Bachelorabsolventen und der Studienanfänger im Masterstudiengang von besonderer Bedeutung.

Aussagekräftige empirische Daten zu Verlaufs- und Übergangsquoten innerhalb konsekutiver Bachelor- und Masterstudiengänge liegen derzeit noch nicht vor. Die Ressourcenplanung kann daher nur mit Szenarien arbeiten.

Es erscheint plausibel, dass die Mehrzahl der Studierenden nach erfolgreichem Abschluss des Bachelorstudiums die Fachhochschule verlässt. Die den nachfolgenden Rechnungen zu Grunde liegenden Szenarien modellieren daher Übergangsquoten von 20, 30 und 40 %. Dabei wird auch berücksichtigt, dass von 100 Studienanfängern nur 60 bis 80 ihr Bachelorstudium erfolgreich abschließen (vgl. Folie 4).

Im Vergleich zum achtsemestrigen Diplomstudiengang unterscheiden sich die Verlaufsquoten eines konsekutiven Bachelor- und Masterstudiengangs an drei Stellen (vgl. Folie 5):

- Aufgrund der Verlängerung der Gesamtregelstudienzeit entsteht eine zusätzliche Studiennachfrage im 9. und 10. Semester. Der Umfang der zusätzlichen Studiennachfrage ist von der Übergangsquote abhängig.
- Da die Mehrzahl der Studierenden die Fachhochschule nach sechs Semestern mit dem Bachelorabschluss verlässt, reduziert sich die Zahl der zu betreuenden Studierenden im 7. und 8. Semester.
- Falls es gelingt, die Erfolgsquote im Bachelorstudium auf 80 % zu erhöhen, sind im zweiten und dritten Studienjahr deutlich mehr Studierende als bisher zu betreuen.

Für die Kapazitätsplanung werden die Verlaufs- und Übergangsszenarien in prozentuale Verteilungen der Studienplätze auf die einzelnen Semester umgerechnet. Dabei wird unterstellt, dass der Studiengang jeweils nur im Wintersemester aufgenommen werden kann, so dass gleichzeitig jeweils nur die Studierenden der geraden oder nur der ungeraden Semester zu betreuen sind (vgl. Folie 6).

4 Curricularnormwerte

Curricularnormwerte (CNW) beziffern den insgesamt erforderlichen Lehraufwand für die ordnungsgemäße Ausbildung eines Studierenden in einem Studiengang, gemessen in Deputats- bzw. Semesterwochenstunden (SWS).

Rechtsgrundlage ist die in allen Bundesländern gleichermaßen geltende Kapazitätsverordnung (KapVO). Allerdings können sich die CNW einzelner Fächer zwischen den Bundesländern unterscheiden. So variiert z. B. der CNW für den Diplomstudiengang Informatik an Fachhochschulen zwischen 6,0 in Nordrhein-Westfalen und 6,6 in Niedersachsen.

Mit der Umsetzung des Bologna-Prozesses sind auch die CNW an die gestuften Studienstrukturen anzupassen. Dabei ist zwischen der formaljuristischen Anpassung der KapVO und der quantitativen Um- bzw. Neuberechnung der CNW zu unterscheiden. Derzeit ist offen, ob die Ministerien weiterhin landeseinheitliche CNW festsetzen, Bandbreiten vorgeben oder den Hochschulen die Herleitung hochschulspezifischer CNW aus individuellen Studienplänen erlauben. Zudem bleibt abzuwarten, welche Vorgehensweise die Verwaltungsgerichte zur Begründung von Zulassungsbeschränkungen akzeptieren werden. Davon losgelöst lassen sich anhand der quantitativen Anpassung der CNW die zukünftigen Betreuungsintensitäten in den Bachelor- und Masterstudiengängen illustrieren. Um den Planungscharakter hervorzuheben, wird im Folgenden die Bezeichnung **Curricularwerte (CW)** verwendet.

Eine einfache Möglichkeit, Diplom-CW in Bachelor- und Master-CW zu überführen, bietet die semesterproportionale Umrechnung unter gesonderter Berücksichtigung der Abschlussarbeiten (vgl. Gerken/Büchter 2004, S. 13f.). Nach diesem Verfahren führt ein CW von 6,0 für einen achtsemestrigen Diplomstudiengang zu einem CW von 4,4 für den sechssemestrigen Bachelor- und von 3,2 für den viersemestrigen Masterstudiengang. Dabei werden für die sechsmonatige Diplom- und Masterarbeit jeweils ein Curricularanteil (CA) von 0,4 und für die zwei- bis dreimonatige Bachelorarbeit ein CA von 0,2 angesetzt (vgl. Folie 7).

5 Kapazitätsrechnung

Die Kapazitätsberechnung leitet aus der Lehrkapazität eines Fachbereichs, d. h. der Summe der Lehrdeputate aller Lehrkräfte, unter Berücksichtigung der CW der angebotenen Studiengänge die Zahl der Studienplätze bzw. der Studienanfängerplätze her. Exemplarisch wird dies an einem typischen Informatikfachbereich vorgeführt (vgl. Moog 2005, S. 59ff.).

Dessen 11 Professoren und 8 Lehrbeauftragte erbringen eine Lehrkapazität von 402 SWS pro Studienjahr (vgl. Folie 8).

In Analogie zur Vorgehensweise für parallele Diplomstudiengänge ist zunächst die gewichtete Summe der CA für Bachelor- und Masterstudiengang zu errechnen (vgl. Folie 9). Als Gewichtungsfaktoren dient die aus den Verlaufsquoten abgeleitete Aufteilung der Studienplätze aus Folie 6. Aufgrund der unterschiedlichen Regelstudienzeit des Bachelor- und des Masterstudiengangs sind die CA zuvor auf ein Studienjahr zu normieren.

Die Division der Lehrkapazität durch die gewichtete CA-Summe führt zur Gesamtzahl der Studienplätze, die gemäß der prozentualen Verteilung aus Folie 6 auf Bachelor- und Masterstudiengang aufzuteilen ist. Die Zahl der Studienanfänger ergibt sich schließlich aus dem Anteil der für das erste Studienjahr bereit zu stellenden Studienplätze (vgl. Folie 10).

Die Modellrechnung für den exemplarischen Informatikfachbereich zeigt mehrere allgemeine Zusammenhänge:

- Die Summe der Studienplätze im Bachelor- und Masterstudiengang entspricht annähernd der Zahl der Studienplätze im Diplomstudiengang.
- Die Aufteilung der Lehrkapazität hängt von der Übergangsquote ab, wobei auf den Bachelorstudiengang zwischen 80 und 90 % entfallen.
- Die Aufnahmekapazität für Studienanfänger im Bachelorstudium geht im Vergleich zum Diplomstudium mehr oder weniger deutlich zurück.

Die Reduktion der Aufnahmekapazität steht im Widerspruch zum Bestreben, den Studierendenanteil an den relevanten Altersjahrgängen zu erhöhen, einem expliziten Ziel der Studienstruktureform. Zumindest in den stark nachgefragten Studienfächern, wie z. B. der Informatik, kann daher nur ein geringer Anteil der vorhandenen Lehrkapazität für Masterstudiengänge genutzt werden. Der Profil bildende Aufbau von Masterstudiengängen stellt daher für Fachhochschulen eine besondere personalpolitische Herausforderung dar.

6 Personalplanung

Die Personalplanung muss nicht nur den zukünftigen Personalbedarf abschätzen. Zu ihren Aufgaben gehört auch der Einsatz verschiedener Maßnahmen und Instrumente, um die quantitativen und qualitativen Dimensionen des Personalbestands dem Bedarf anzupassen.

Angesichts weiter sinkender Hochschuletats ist eine Aufstockung der Professorenstellen nicht zu erwarten. Die Lehrdeputate wurden oder werden nur in wenigen Bundesländern erhöht. Zusätzliche Lehrkapazitäten für Masterstudiengänge können Fachhochschulen daher nur durch andere personalpolitische Maßnahmen schaffen. Nahe liegend ist der verstärkte Einsatz von Lehrbeauftragten. Alternative Möglichkeiten eröffnet die stärkere Beteiligung von Laboringenieuren an der Lehre. Angesichts der technischen Qualifikationsprofile erfordert dies jedoch eine gezielte Personalentwicklung dieser Personalgruppe. Darüber hinaus können zusätzliche Mittel derzeit nur durch kostendeckend vermarktete Masterstudiengänge akquiriert werden. Es bleibt abzuwarten, in welchem Umfang Studiengebühren zur Aufstockung der Personalkapazität verwendet werden können.

Eine weitere Herausforderung resultiert aus den nicht prognostizierbaren Übergangsquoten. Es ist zu erwarten, dass die Nachfrage nach Masterstudienplätzen in Abhängigkeit von der Arbeitsmarktlage starken Schwankungen unterworfen sein wird. Dies erfordert den kurzfristige Einsatzwechsel des Lehrpersonals zwischen Bachelor- und Masterveranstaltungen, was von den Fachhochschullehrern eine zusätzliche persönliche Flexibilität verlangt.

7 Fazit

Die Umstellung der Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge stellt besondere Anforderungen an die Lehrpersonalplanung einer Fachhochschule. Sofern die Aufnahmekapazität der Bachelorstudiengänge zumindest annähernd den bisherigen Studienanfängerzahlen entsprechen soll, kann nur ein geringer Teil der vorhandenen Personalkapazität für Masterstudiengänge eingesetzt werden. In geringem Umfang können zusätzliche Lehrkapazitäten durch geeignete personalpolitische Maßnahmen geschaffen werden.

Literatur:

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK 2002): Modularisierung in Hochschulen, Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 101, Bonn 2002

Gerken, Horst/Büchter, Christiane (2004): Auswirkungen der Empfehlungen der Strukturkommission auf den Ressourcenbedarf der Universität Hamburg, Unveröffentlichtes Gutachten, HIS GmbH, Hannover 2004

Hochschulrektorenkonferenz (HRK 2003): Qualitätssicherung in der Lehre - Sachstandsbericht 2003, in: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Wegweiser 2003 – Qualitätssicherung an Hochschulen, Beiträge zur Hochschulpolitik 7/2003, Bonn, S. 5-18

Hochschulrektorenkonferenz (HRK 2005): Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen gewinnt an Breite, Pressemitteilung der HRK vom 22.09.2005

Moog, Horst (2005): Informatik an Universitäten und Fachhochschulen – Organisations- und Ressourcenplanung, HIS Hochschulplanung 174, Hannover 2005

Schnitzer, Klaus (2005): Von Bologna nach Bergen, in: Leszczenky, Michael/Wolter, André (Hrsg.): Der Bologna-Prozess im Spiegel der HIS-Hochschulforschung, HIS Kurzinformation A 6/2005, Hannover, S. 1-9

2 Studienangebot: Studienstrukturmodell 6 + 4



6 + 4 - Modell FH ohne BSP (Allgemeine Informatik)									
Sem.	Veranstaltungstypen (SWS)						Summe (SWS)		
	V		S / Ü		Prakt./Proj.				
	Insg.	WP	Insg.	WP	Insg.	WP	Insg.	WP	
1	15	0	7	0	2	0	24	0	
2	15	2	7	2	2	0	24	4	
3	6	0	12	2	6	0	24	2	
4	8	4	10	4	6	2	24	10	
5	8	2	12	4	4	2	24	8	
6	2	0	6	2	4	4	12	6	
Σ	54	8	54	14	24	8	132	30	
7	12	2	10	2	2	0	24	4	
8	10	4	10	5	4	2	24	11	
9	10	4	8	6	4	2	22	12	
10	0	0	2	2	0	0	2	2	
Σ	32	10	30	15	10	4	72	29	
insg.	86	18	84	29	34	12	204	59	
1. - 6. Semester Bachelorstudium							132 SWS		
Pflichtveranstaltungen							102 SWS		
Wahlpflichtveranstaltungen							30 SWS		
7. - 10. Semester Masterstudium							72 SWS		
Pflichtveranstaltungen							43 SWS		
Wahlpflichtveranstaltungen							29 SWS		

- 6 Semester Bachelorstudium ohne Berufspraxissemester
- 4 Semester konsekutives Masterstudium
- ca. 200 SWS ≈ 300 CP
- häufigstes Modell in allen Studienfächern

Moog

Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge

1

Folie 1

2 Studienangebot: Studienstrukturmodell 7 + 3



7 + 3 - Modell FH mit BSP (Technische Informatik)									
Sem.	Veranstaltungstypen (SWS)						Summe (SWS)		
	V		S / Ü		Prakt./Proj.				
	Insg.	WP	Insg.	WP	Insg.	WP	Insg.	WP	
1	15	0	7	0	2	0	24	0	
2	15	2	7	2	2	0	24	4	
3	6	0	12	2	6	0	24	2	
4	8	4	10	4	6	2	24	10	
5	8	2	12	4	4	2	24	8	
6	0	0	2	0	BPS		2	0	
7	2	0	4	2	4	4	10	6	
Σ	54	8	54	14	24	8	132	30	
7	12	2	10	2	2	0	24	3	
8	10	6	10	6	2	2	22	11	
9	0	0	2	2	0	0	2	2	
Σ	22	8	22	10	4	2	48	16	
insg.	76	16	76	24	28	10	180	46	
1. - 7. Semester Bachelorstudium							132 SWS		
Pflichtveranstaltungen							102 SWS		
Wahlpflichtveranstaltungen							30 SWS		
8. - 10. Semester Masterstudium							48 SWS		
Pflichtveranstaltungen							32 SWS		
Wahlpflichtveranstaltungen							16 SWS		

- 7 Semester Bachelorstudium mit Berufspraxissemester
- 3 Semester konsekutives Masterstudium
- ca. 180 SWS ≈ 300 CP
- häufigstes Modell in allen Studienfächern

Moog

Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge

2

Folie 2



2 Studienangebot: Studienstrukturmodell 8 + 2



8 + 2 - Modell FH ohne BSP (Architektur)									
Sem.	Veranstaltungstypen (SWS)						Summe (SWS)		
	V		S / Ü		Prakt./Proj.				
	Insg.	WP	Insg.	WP	Insg.	WP	Insg.	WP	
1	10	0	16	0	0	0	26	0	
2	10	0	16	2	0	0	26	2	
3	9	0	12	2	3	0	24	2	
4	7	0	12	4	3	0	22	4	
5	6	0	13	4	3	0	22	4	
6	5	0	12	4	3	3	20	7	
7	2	0	5	3	6	6	13	9	
8	0	0	4	2	6	6	10	8	
Σ	49	0	90	21	24	15	163	36	
9	2	0	15	9	9	9	26	3	
10	0	0	15	9	6	6	2	2	
Σ	2	0	30	18	15	15	48	16	
insg.	51	0	120	39	39	30	211	46	
1. - 8. Semester Bachelorstudium							163 SWS		
Pflichtveranstaltungen							127 SWS		
Wahlpflichtveranstaltungen							36 SWS		
9. + 10. Semester Masterstudium							48 SWS		
Pflichtveranstaltungen							32 SWS		
Wahlpflichtveranstaltungen							16 SWS		

- 8 Semester Bachelorstudium ohne Berufspraxissemester
- 2 Semester konsekutives Masterstudium
- mehr als 200 SWS $\approx$ 300 CP
- Diskussionsvorschlag im Bauwesen, um die Kammerfähigkeit der Absolventen sicherzustellen

Moog

Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge

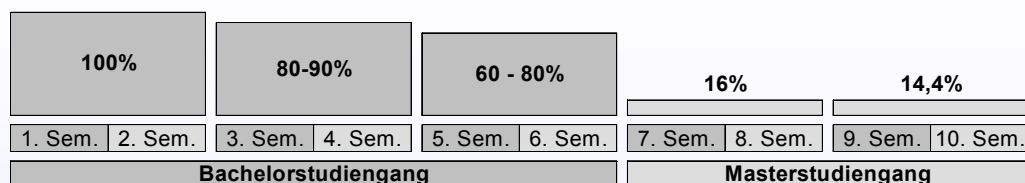
3

Folie 3

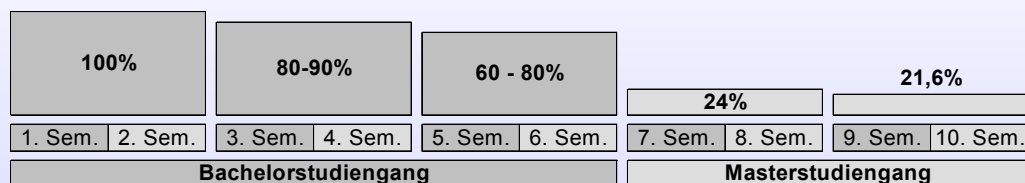
3 Studiennachfrage: Übergangsszenarien



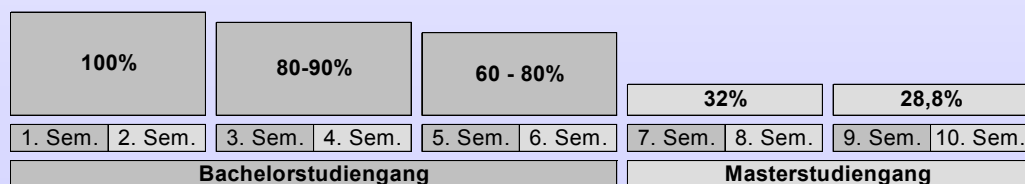
Szenario A: Übergangsquote = 20 %



Szenario B: Übergangsquote = 30 %



Szenario C: Übergangsquote = 40 %



Moog

Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge

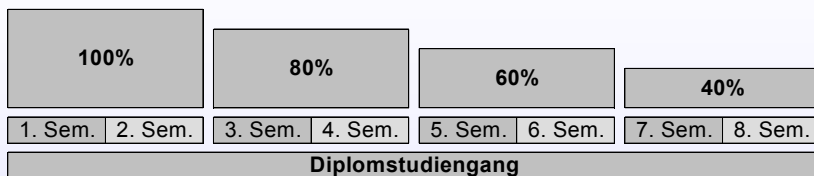
4

Folie 4

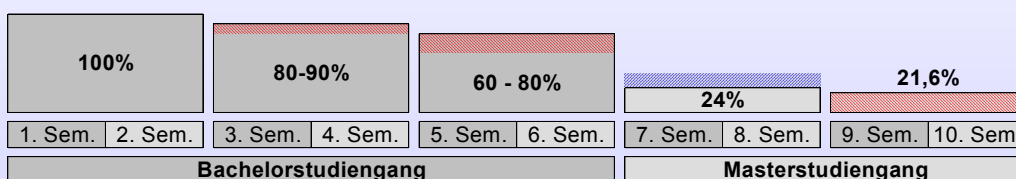
3 Studiennachfrage: Veränderungen zum Diplom



Diplomstudiengang



Vergleich mit Szenario B (Übergangsquote = 30 %)



Moog

Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge

5

Folie 5

3 Studiennachfrage: Verteilung der Studienplätze



Aufteilung der Studienplätze		Szenario A: 20 % Übergangsquote			Szenario B: 30 % Übergangsquote			Szenario C: 40 % Übergangsquote			Diplom- studien- gang	
		Verlauf:	Anteile Stud.pl.:		Verlauf:	Anteile Stud.pl.:		Verlauf:	Anteile Stud.pl.:		Verlauf:	Anteile:
Bachelor	1. Studienjahr	100	33%	90%	100	32%	86%	100	30%	82%	100	36%
	2. Studienjahr	90	30%		90	29%		90	27%		80	29%
	3. Studienjahr	80	27%		80	25%		80	24%		60	21%
Master	1. Studienjahr	16	5%	10%	24	8%	14%	32	10%	18%	40	14%
	2. Studienjahr	14,4	5%		21,6	7%		28,8	9%			

Moog

Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge

6

Folie 6



4 Curricularnormwerte: **Umrechnung**

$$CW_{BA} = \frac{CNW_{Dipl} - CA_{DA}}{RSZ_{Dipl}} \times RSZ_{BA} + CA_{BaA}$$

$$CW_{MA} = \frac{CNW_{Dipl} - CA_{DA}}{RSZ_{Dipl}} \times RSZ_{MA} + CA_{MaA}$$

Beispiel Informatik ($CNW_{Dipl} = 6,0$; $RSZ_{Dipl} = 8$ Sem.):

$$CW_{BA} = \frac{6,0 - 0,4}{8 \text{ Sem.}} \times 6 \text{ Sem.} + 0,2 = 4,4$$

$$CW_{MA} = \frac{6,0 - 0,4}{8 \text{ Sem.}} \times 4 \text{ Sem.} + 0,4 = 3,2$$

5 Kapazitätsrechnung: **Beispielfachbereich**

Lehrkräfte:	Zahl:	Deputat p.a.:	Lehrangebot:
Professoren	10	36 SWS	360 SWS
Dekan	1	18 SWS	18 SWS
wiss. Mitarbeiter	2	0 SWS	0 SWS
Lehrbeauftragte	8	3 SWS	24 SWS
Summe:	21		402 SWS

5 Kapazitätsrechnung: gewichtete CW-Anteile



	CW	CW pro Jahr	Anteils- faktor	gewichtete CW-Anteile
Szenario A (20 % Übergangsquote):				
Bachelor	4,4	1,47	0,90	1,32
Master	3,2	1,60	0,10	0,16
BA + MA				1,48
Szenario B (30 % Übergangsquote):				
Bachelor	4,4	1,47	0,86	1,25
Master	3,2	1,60	0,14	0,23
BA + MA				1,49
Szenario C (40 % Übergangsquote):				
Bachelor	4,4	1,47	0,82	1,20
Master	3,2	1,60	0,18	0,29
BA + MA				1,49

Moog

Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge

9

Folie 9

5 Kapazitätsrechnung: Studienplätze



Fachbereich Informatik		Szenario A: 20 % Übergangsquote	Szenario B: 30 % Übergangsquote	Szenario C: 40 % Übergangsquote
Studienplätze	Bachelor	244 90%	232 86%	220 82%
	Master	28 10%	39 14%	50 18%
	BA + MA	272	271	270
	Diplom	268		
Lehrkapazität	Bachelor	358 SWS 89%	340 SWS 84%	323 SWS 80%
	Master	44 SWS 11%	63 SWS 16%	79 SWS 20%
	BA + MA	402 SWS	402 SWS	402 SWS
	Diplom	402 SWS		
Anfänger	Bachelor	90 -6%	86 -10%	81 -15%
	Master	14	21	26
	Diplom	96		

Moog

Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge

10

Folie 10



Anhang

Veranstaltungsprogramm

Donnerstag, 21. April 2005

10:00 Uhr **Begrüßung, Einleitung,
Themensammlung durch die Teilnehmer**
(Dr. Bernd Vogel, HIS Hannover)

Teil 1: Personalausstattung

10:30 Uhr **Personalplanung als Aufgabe der Hochschulen**
(Dr. Bernd Vogel, HIS Hannover)

11:00 Uhr **Personalmodelle als Planungsinstrumente**
(Henrich Fenner, HIS Hannover)

11:45 Uhr **Globalhaushalt und Personalmanagement
- Fallbeispiel FH Münster**
(Prof. Dr. Bernhard Lödding, FH Münster)

12:30 Uhr Mittagspause

Teil 2: Personalstruktur

13:30 Uhr **Management für nicht wissenschaftliches Personal
an technischen Fachbereichen - Fallbeispiel FH OOW**
(Dipl.-Ökonomin Christiane Claus, Fachhochschule
Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven)

14:15 Uhr **Rekrutierung von Drittmittelbeschäftigten
- Fallbeispiel FH Schmalkalden**
(Prof. Dr. Regina Polster, FH Schmalkalden)

15:00 Uhr **Lehrkräfteplanung für Bachelor- und Masterstudiengänge**
(Dr. Horst Moog, HIS Hannover)

15:45 Uhr **Abschlussdiskussion**

16:00 Uhr Ende der Veranstaltung

Teilnehmerliste

	Name:	Institution:	Tätigkeit:	Telefon/E-Mail:
1	Opas, Ronald	Augsburg FH	Sachgebietsleiter Personal	0821/5586-220 <i>opas@verwaltung.fh-augsburg.de</i>
2	Schulz, Simone	Berlin FHTW		030/55134-254 <i>simone.schulz@fhtw-berlin.de</i>
3	Seidler, Holger	Berlin FHTW	Leiter Haushalt	030/5019-2308 <i>h.seidler@fhtw-berlin.de</i>
4	Metzner, Detlef	Berlin TFH	Referatsleiter Personal	030/4504-2313 <i>metzner@tfh-berlin.de</i>
5	Rumprecht, Bernd	Berlin TFH	Abteilungsleiter	030/4504-2321 <i>wirtsch1@tfh-berlin.de</i>
6	Knott-Lutze, Maria	Coburg FH	Kanzlerin	09561/317-140 <i>knott-lutze@fh-coburg.de</i>
7	Gerner, Gudrun	Darmstadt RH	Prüfungsbeamtin	06151/381-133 <i>gerner@rechnungshof.hessen.de</i>
8	Hauffenmeyer, Kerstin	Darmstadt RH	Prüfungsbeamtin	06151/381-121 <i>hauffenmeyer@rechnungshof.hessen.de</i>
9	Hübner, Martin	Dortmund FH	Abteilungsleitung	0231/9112-183 <i>huebner@fh-dortmund.de</i>
10	Steingräber, Elke	Dortmund FH	Abteilungsleitung	0231/9112-130 <i>steingraeber@fh-dortmund.de</i>
11	Bruckmann, Manfred	Düsseldorf FH	ORR - Finanzdezernent	0211/81-13370 <i>manfred.bruckmann@fh-duesseldorf.de</i>
12	Schmitt, Peter	Düsseldorf FH	Dezernent	0211/81-13360 <i>peter.schmitt@fh-duesseldorf.de</i>
13	Zobel, Christine	Eberswalde FH	Leiterin Personalamt	03334/657-131 <i>chzobel@fh-eberswalde.de</i>
14	Claus, Christine	Emden FHOOW	Vizepräsidentin	0180/5678071004 <i>christine.claus@fho-emden.de</i>
15	Wagner, Dessy	Erfurt FH	Personalsachbearbeiterin	0361/6700-738 <i>d.wagner@fh-erfurt.de</i>
16	Kleinwächter, Dr., Claudia	Frankfurt GEW	Wiss. Mitarbeiterin	069/78973-308 <i>claudia.kleinwaechter@gew.de</i>
17	Arpe, Christiane	Hamburg HAW	Personalleiterin	040/42875-9050 <i>christiane.arpe@pv.haw-hamburg.de</i>
18	Wiedemann, Christoph	Hannover FH	Vizepräsident	0511/9296-1000 <i>christioph.wiedmann@verw.fh-hannover.de</i>
19	Fenner, Henrich	Hannover HIS	Wiss. Mitarbeiter	0511/1220-200 <i>fenner@his.de</i>
20	Moog, Dr., Horst	Hannover HIS	Wiss. Mitarbeiter	0511/1220-180 <i>moog@his.de</i>

	Name:	Institution:	Tätigkeit:	Telefon/E-Mail:
21	Vogel, Dr., Bernd	Hannover HIS	Wiss. Mitarbeiter	0511/1220-229 <i>vogel@his.de</i>
22	Immerthal, Hans-Jürgen	Hannover MWK	Stellvertr. Vors. HPR <i>hans.juergen.immerthal@mwk.niedersachsen.de</i>	0511/120-2650
23	Theuser, Andrea	Hildesheim LRH		05121/938-678
24	Förster, Arno	Iserlohn FH SWF	Dezernent	02371/566-263 <i>foerster@fh-swf.de</i>
25	Wächter, Dr., Martina	Geschäftsstelle <i>Wissenschaftsrates</i>	Referentin <i>waechter@wissenschaftsrat.de</i>	0221/3776-256
26	Koslosky, Karin	Köthen HS Anhalt	Dezernentin Haushalt <i>k.koslosky@verw.hs-anhalt.de</i>	03496/67-4113
27	Wenzlau, Dr., Hartmut	Köthen HS Anhalt	Dezernent Personal <i>h.wenzlau@verw.hs-anhalt.de</i>	03496/67-4118
28	Böhme, Leonore	Leipzig HTWK (FH)	Dezernentin Personalwesen <i>personalwesen@k.htwk-leipzig.de</i>	0341/3076-6308
29	Uhlig, Jörg	Leipzig HTWK (FH)	Administrator Kanzlerbereich <i>personalwesen@k.htwk-leipzig.de</i>	0341/3076-6326
30	Meyer, Marion	Magdeburg HS	Personaldezernentin	0391/8864131
31	Völker, Antje	Magdeburg KM SA	Sachbearbeiterin <i>antje.voelker@mk.lsa-net.de</i>	0391/567-7621
32	Langer, Ingrid	Mainz MWWFK	Betreuungsreferat <i>ingrid.langer@mwwfk.rlp.de</i>	06131/16-4535
33	Ebert, Brigitte	Merseburg FH	Sachgebietsleiterin <i>brigitte.ebert@vw.fh-merseburg.de</i>	03461/462380
34	Hörhold, Christina	Mittweida HTW (FH)	Controllerin <i>ch@htwm.de</i>	03727/58-1233
35	Lödding, Prof. Dr., B.	Münster FH	Prorektor <i>loedding@fh-muenster.de</i>	0251/83-64055
36	Gneckow, Manfred	Neubrandenburg FH	Dezernent <i>manfred.gneckow@fh-nb.de</i>	0395/5693-140
37	Tissen, Petra	Nordhausen FH	Sachgebietsleiterin Personal <i>tissen@fh-nordhausen.de</i>	03641/420-210
38	Dittrich, Gabriele	Oldenburg FH OOW	Personalrat <i>g.dittrich@fh-oldenburg.de</i>	0180/5678073444
39	Ducci, Petra	Oldenburg FH OOW	Personalrat <i>ducci@bib.fh-Wilhelmshaven.de</i>	04421/985-2318
40	Wagenaar, Hermann	Oldenburg FH OOW	Personalrat <i>hermann.wagenaar@fh-emden.de</i>	0180/5678071040
41	Volkert, Werner	Osnabrück FH	Vizepräsident <i>w.volkert@fh-osnabrueck.de</i>	0541/969-2102

	Name:	Institution:	Tätigkeit:	Telefon/E-Mail:
42	Hauser, Sven	Schmalkalden FH	SGL Dienstrecht	03683/688-1301 <i>s.hauser@fh-sm.de</i>
43	Polster, Prof. Dr., Regine	Schmalkalden FH	Dekanin FB Informatik	03683/688-4000 <i>r.polster@fh-sm.de</i>
44	Lorenz, Heike	Senftenberg FHL	Dezernentin	03573/85-275 <i>hlorenz@fh-lausitz.de</i>
45	Schiffer, Volker	Senftenberg FHL	Kanzler	03573/85-210 <i>kanzler@fh-lausitz.de</i>
46	Kamps-Haller, Karla	Wiesbaden FH	Leiterin wiss. Weiterbildung	0611/-9002-156 <i>kkamps-halle@rz.fh-wiesbaden.de</i>
47	Scholl, Rainer	Wiesbaden FH	Leiter der Personalabteilung	0611/9495-110 <i>rscholl@rz.fh-wiesbaden.de</i>

Herausgeber: HIS-Hochschul-Informationen-System GmbH,
Goseriade 9, 30159 Hannover
Tel.: 0511 / 1220-0, Fax: 0511 / 1220-250
E-Mail: leitner@his.de

ISSN 1611-2091

Verantwortlich: Prof. Dr. Martin Leitner

Redaktion und
Layout: Dr. Bernd Vogel
Dr. Horst Moog

Erscheinungsweise: 4 x jährlich

*"Gemäß § 33 BDSG weisen wir jene Empfänger der
HIS-Kurzinformationen, denen diese zugesandt werden,
darauf hin, dass wir ihren Namen und ihre Anschrift aus-
schließlich zum Zweck der Erstellung des Adressaufkle-
bers für den postalischen Versand maschinell gespei-
chert haben."*