

KURZINFORMATION

BAU UND TECHNIK

HIS



HOCHSCHUL-INFORMATION-SYSTEM, GOSERIEDE 9, 30159 HANNOVER

September 2004

B 2 / 2004

**Personalkonzepte und -modelle
als Bestandteil der
Hochschulentwicklung**

Schwerpunkt: Universitäten

**HIS-Workshop
24. Juni 2004
Hannover**

HIS-Abteilung III

Dr. Bernd Vogel
Tel.: (05 11) 12 20-229
Fax: (05 11) 12 20-250
E-Mail: vogel@his.de

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH
Goseriede 9, 30159 Hannover

September 2004

Vorwort

Die Personalausstattung nimmt unter den für die Hochschulen bereitgestellten Ressourcen einen bedeutenden Stellenwert ein: rund 70% bis 80% der Hochschuletats werden für die Finanzierung der Personalstellen ausgegeben. Unter dieser Perspektive erscheint es folgerichtig, dass bei der Ressourcenplanung und der Optimierung des Ressourceneinsatzes die Frage nach der Personalausstattung an vorderster Stelle steht.

HIS hat in den letzten Jahren in einer Reihe von Grundlagenuntersuchungen zu den Natur- und Ingenieurwissenschaften Personalmodelle entwickelt, die als Grundlage für Flächenplanungen herangezogen werden. Die im Kontext dieser Bedarfsplanungen entstanden Steuerungsinstrumente lassen sich auch zur quantitativen Personalplanung an Hochschulen einsetzen. Diese Ansätze wurden jetzt erstmals auf einem Workshop gebündelt vorgestellt, der in der vorliegenden HIS-Kurzinformation dokumentiert ist.

Darüber hinaus kommt der kontinuierlichen Personalentwicklung des vorhandenen Personals eine bedeutende Rolle zu, da sich die Anforderungen der wissenschaftlichen Arbeit und der zugehörigen Dienstleistungen in immer kürzeren Zyklen verändern. Als zweiter Schwerpunkt des Workshops werden daher verschiedene Aspekte der Personalentwicklung beleuchtet.

HIS wird sich auch in Zukunft intensiv mit Fragen des Personals an Hochschulen beschäftigen.

*Dr. Jürgen Ederleh
HIS-Geschäftsführer*

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung (Bernd Vogel).....	1
2	Personalmodelle für wissenschaftliches Personal (Bernd Vogel)	5
3	Personalmodelle für wissenschaftlich-technische Dienstleistungen (Georg Jongmanns)	19
4	Personalkonzept der Universität Oldenburg (Thorsten Schulz).....	27
5	Personalentwicklung: Einführung (Horst Moog).....	31
6	Maßnahmen der Personalentwicklung an einem Fraunhofer-Institut (Ingeborg Fiegel-Kölblin).....	35
7	Rahmenbedingungen der Personalentwicklung an Hochschulen (Carsten Dose).....	41
8	Quantitative und qualitative Personalmanagement-Methoden an einer privaten Universität (Michael Gebauer)	47

Anhang

	Veranstaltungsprogramm	53
	Teilnehmerliste	54

Dr. Bernd Vogel
HIS Hannover

Einleitung

Aufgrund der großen Nachfrage nach dem Workshop musste die Veranstaltung geteilt werden, der Schwerpunkt dieses Workshops liegt auf Personalfragen an Universitäten. Ein weiterer Workshop zur Personalplanung an Fachhochschulen wird vorbereitet.

Herr Vogel stellt eine Systematik des Themas sowie die zentralen Begriffe vor und schildert die Ziele und Themenschwerpunkte der Veranstaltung.

1 Aktualität des Themas

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. Die Gründe hierfür lassen sich zu zwei Themenkomplexen bündeln (vgl. Folie 1):

- **Hochschulautonomie:** Die Autonomie der Hochschulen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, viele Hochschulen verfügen zwischenzeitlich über Globalhaushalte. Vor diesem Hintergrund 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 diese Umsetzungen vor allem Stellenstreichungen. Damit einher gehen Re-

duzierungen der Studienplatzkapazitäten. Diese Situation wird an vielen Hochschulen für inhaltliche Profilierungen und weitere 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.

Personalthemen werden bei HIS in unterschiedlichen Planungszusammenhängen behandelt: In erster Linie zählen hierzu die verschiedenen organisations- und ressourcenbezogenen Studien, bei denen Personalangaben als zentrale Parameter in die Flächenplanung eingehen. Die Durchführung eines speziellen Workshops zu personellen Fragen ist auch für HIS eine Premiere, die unter anderem dazu genutzt werden soll, die verschiedenen Ansätze zum Umgang mit Personalausstattungen und Personalmodellen darzulegen, ergänzt um ortsbezogene Berichte durch Gastreferenten.

2 Systematik, Begriffsdefinitionen

Das Thema "Personal" umfasst eine Fülle von Einzelthemen, die in unterschiedlichen systematischen Zusammenhängen untereinander stehen, deren Zuordnung und Benennung allerdings nicht einheitlich erfolgt. Die thematischen Schwerpunkte des Workshops lassen sich wie folgt verdeutlichen (vgl. Folie 2 und 3):

- **Personalmanagement:** Als Oberbegriff für den gesamten Themenkomplex fungiert der Begriff Personalmanagement (Personalwirtschaft). Das Personalmanagement gliedert sich im Wesentlichen in drei Teilbereiche: Personalplanung, Personalführung und Personalcontrolling. Der Workshop konzentriert sich auf Fragen der Personalplanung.
- **Personalplanung:** Dieser Begriff umfasst sowohl die Vorwegnahme des zukünftigen qualitativen und quantitativen Bedarfs an Personal als auch die verschiedenen möglichen Maßnahmen, Instrumente und Verfahren, um den Personalbedarf zu decken. Personalplanung beinhaltet die Aufgabebereiche Personalausstattung und Personalentwicklung.

- **Personalausstattung:** Fragen der Personalausstattung zielen auf die Planung der benötigten bzw. der zur Verfügung zu stellenden quantitativen Personalkapazitäten. Hierzu sind Verfahren und Instrumente zu implementieren, um den benötigten Bedarf abzuschätzen.
- **Personalentwicklung:** Bei der Personalentwicklung geht es im Kern darum, bereits vorhandenes Personal an zukünftige Aufgaben anzupassen. Hierzu sind die fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Handlungskompetenzen der Mitarbeiter entsprechend zu fördern.

Im Workshop weitgehend ausgeklammert bleiben folgende Themenkomplexe:

- **Personalcontrolling:** Aus dem Personalbereich sind verschiedene Kontrollinformationen zu gewinnen, aufzubereiten und zu verwerten. Auf diese Weise sollen die Personalprozesse und Arbeitsergebnisse zielorientiert gesteuert werden.
- **Personalführung:** Vor allem durch Vorgesetzte sind die vorhandenen Mitarbeiter zielgerichtet in ihrem Verhalten zu beeinflussen.

3 Gliederung des Workshops

Ziel des Workshops ist es, quantitative und qualitative Aspekte des Themas "Personalplanung" zu präsentieren und zur Diskussion zu stellen. Dabei werden sowohl Ergebnisse aus verschiedenen HIS-Studien vorgestellt als auch Konzepte durch verschiedene Gastreferenten präsentiert (vgl. Folie 4).

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 Universität Oldenburg berichtet, wie sich der Umgang mit Fragen der Personalplanung unter den Bedingungen eines Globalhaushaltes und des Wegfalls des Stellenplanes darstellt.

Am Nachmittag steht zunächst das Thema Personalentwicklung im Mittelpunkt. Nach einem einführenden Referat berichtet eine Vertreterin der Fraunhofer-Gesellschaft über die Maßnahmen zur Personalentwicklung am Stuttgarter Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung. Anschließend werden die zukünftigen Rahmenbedingungen der Personalentwicklung an Hochschulen aus der Sicht des Wissenschaftsrates dargelegt.

Zum Abschluss des Nachmittages berichtet ein Vertreter der Universität Witten-Herdecke über die dortigen Möglichkeiten einer privaten Hochschule, ein umfassendes, von staatlichen Regularien befreites Personalmanagement betreiben zu können.

4 Themensammlung der Teilnehmer

Die Teilnehmer des Workshops rekrutieren sich vor allem aus den Personalabteilungen von Universitäten. Bei einer kurzen Umfrage unter den Teilnehmern nach den Motiven für die Teilnahme bzw. nach den interessierenden Themen kristallisieren sich vor allem folgende Schwerpunkte heraus:

- Personelle Mindestausstattung verschiedener fachlicher Einrichtungen, Optimierung der Fächerauslastung
- Allgemeine Bemessungskonzepte und Bedarfskennzahlen
- Personalentwicklung für wissenschaftliches und technisches Personal
- Personalbedarf bei der Fusion von Universität und Fachhochschule: Ausstattung, Kennzahlen, Zusammenführung von Verwaltung
- Umverteilungen von Personal
- Strukturelle Änderungen von Personalausstattungen im Rahmen von Hochschulentwicklungsplänen
- Bedarf an Juniorprofessuren
- Probleme der Finanzierung von Hochschulen und Personal, wenn die Budgetierung über Studierende erfolgt

Aktualität des Themas



**Hochschulinterne Personalplanung gewinnt
zunehmend an Bedeutung.**

➔ Hochschulautonomie:

- Globalhaushalte
- Wegfall von Stellenplänen
- Bedarf an Planungsinstrumenten und -verfahren

➔ Sparauflagen

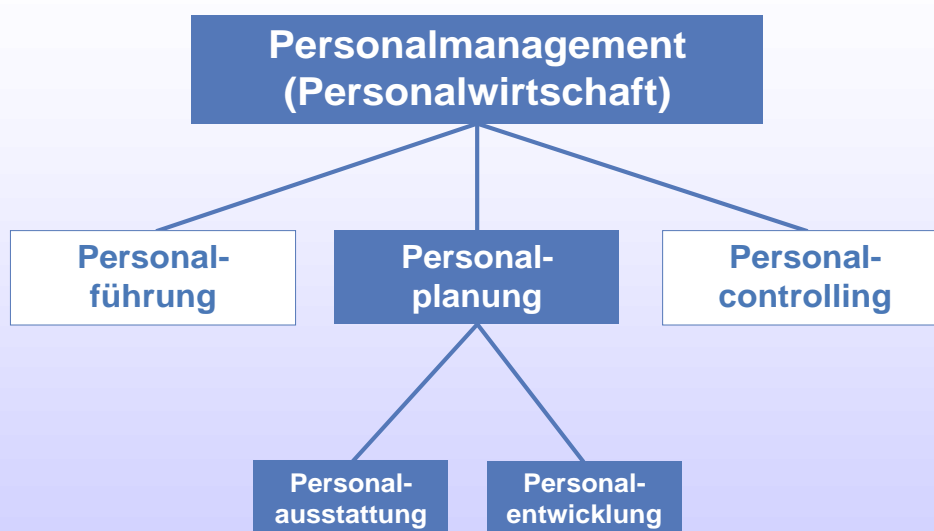
- Etatkürzungen, Stellenstreichungen
- Reduzierung von Studienplatzkapazitäten
- Inhaltliche Profilierungen, personelle Umschichtungen

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 1


Systematik des Themas



24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 2

Begriffsdefinitionen		
Personalmanagement	Kennzeichnung des gesamten Aufgabenbereichs, der sich mit personellen Fragen befasst.	
Personalplanung	Antizipation des zukünftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfs sowie Aufzeigen von Maßnahmen zur Deckung.	
Personalcontrolling	Gewinnung, Aufbereitung und Verwertung von Kontrollinformationen aus dem Personalbereich, um die Prozesse und Arbeitsergebnisse zielorientiert zu steuern.	
Personalführung	Prozess der zielgerichteten Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern.	
Personalausstattung	Planung und Festlegung der benötigten bzw. zur Verfügung gestellten quantitativen Personalkapazitäten.	
Personalentwicklung	Maßnahmen zur Vorbereitung der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Handlungskompetenzen vorhandener Mitarbeiter auf zukünftige Aufgaben.	

24.6.2004 Personalkonzepte und -modelle

Folie 3

Ablauf des Workshops		
Präsentation und Diskussion quantitativer und qualitativer Aspekte der Personalplanung.		
Vormittag:	Personalausstattung	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Quantitative Bedarfsmodelle und -konzepte für wissenschaftliches und technisches Personal
Nachmittag:	Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Qualitative Konzepte und Trends zur Anpassung der Personalstruktur
	Personalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Fallbeispiel private Universität

24.6.2004 Personalkonzepte und -modelle

Folie 4

Dr. Bernd Vogel
HIS Hannover

Personalmodelle für wissenschaftliches Personal

Herr Vogel stellt die im Rahmen von HIS-Studien zur Bedarfs- und Flächenplanung entwickelten Instrumente und Verfahren vor, mit deren Hilfe Personalausstattungen für wissenschaftliches Personal fachlicher Einrichtungen abgeleitet werden können. Im Mittelpunkt steht dabei die Anwendung transparenter Verfahren für die Abschätzung der zu erwartenden Zahl an wissenschaftlichen Mitarbeitern.

Einleitung

Das wissenschaftliche Personal stellt den größten Anteil der Beschäftigten in den fachlichen Einrichtungen dar. In diesem Referat werden eine Reihe von Instrumenten und Verfahren dargelegt, mit deren Hilfe plausible, in sich konsistente Personalausstattungen für fachliche Einrichtungen mit wissenschaftlichem Personal abgeleitet werden können. Der Vortrag gliedert sich in drei Teile:

- Erstens wird verdeutlicht, in welchen *thematischen Zusammenhängen* sich HIS bei der Organisations- und Ressourcenplanung mit Personalausstattungen befasst und welchen Stellenwert dabei Personalplanung einnimmt.
- Zweitens wird auf *allgemeine Verfahren der quantitativen Bemessung von Personal* eingegangen, die grundsätzlich zur Verfügung stehen.
- Drittens erfolgt eine detaillierte Darlegung der bei HIS bislang entwickelten Vorgehensweisen, um *Personalmodelle* für wissenschaftliches Personal fachlicher Einrichtungen abzuleiten.

1 Stellenwert

Die Beschäftigung mit Personalausstattungen spielt bei HIS eine bedeutende Rolle und findet in unterschiedlichen Planungszusammenhän-

gen statt (vgl. Folie 1). An dieser Stelle sind vor allem Studien und Gutachten zur Organisations- und Ressourcenplanung von Hochschulen - besonders Flächenbedarfsermittlungen - zu nennen.

Bei der *Ermittlung des Flächenbedarfs* von Hochschuleinrichtungen stellt die Personalausstattung einen wesentlichen Planungsparameter dar. Sie fungiert als Mengengerüst, um die benötigte Zahl an Arbeitsplätzen für Mitarbeiter planen zu können. In der Regel werden die zukünftig geplanten Mitarbeiterzahlen für fachliche Einrichtungen entweder von den Auftraggebern vorgegeben oder in Abstimmung mit Ministerium und Hochschule festgesetzt. Andernfalls wird auf den Bestand zurückgegriffen bzw. die vorhandene Personalausstattung wird hinsichtlich verschiedener Kriterien geprüft.

Darüber hinaus werden Personalausstattungen herangezogen, um auf ihrer Grundlage mit Hilfe der gültigen Kapazitätsverordnungen die *personalbezogene Studienplatzkapazität* zu ermitteln: Hierzu wird das mögliche Lehrangebot durch das Lehrpersonal ins Verhältnis gesetzt zu den staatlich vorgegebenen Curricularnormwerten, die die Lehrnachfrage des einzelnen Studierenden festlegen. Die Festlegung der personalbezogenen Studienplatzkapazität ist wichtig, um bei einer Flächenbemessung entsprechende Lehrflächen bereitstellen zu können.

Schließlich wurden bei HIS in den vergangenen Jahren bei einer Reihe von Grundlagenuntersuchungen, die sich mit verallgemeinerten Planungsempfehlungen für einzelne Hochschuleinrichtungen der Natur- und Ingenieurwissenschaften befassen, *eigenständige Personalmodelle* entwickelt. Ziel dieser Personalmodelle ist es zum einen, ein anschauliches Mengengerüst für Flächenmodelle bereitzustellen, zum anderen, konkrete Vorschläge für Ausstattung einzelner Hochschuleinrichtungen und Aufgabenbereiche mit Personal zu unterbreiten.

Die Personalausstattung einer Hochschule bildet das entscheidende Bindeglied zwischen den nach hochschulstrategischen Gesichtspunkten gewählten strukturellen Voraussetzungen in Forschung und Lehre und dem sich daraus ergebenden sonstigen Ressourcenbedarf (vgl. Folie 2). Aufgrund dieser Schnittstel-

lenfunktion ist die Beschäftigung der Hochschulplanung mit der Personalausstattung einer Hochschule unerlässlich.

2 Verfahren quantitativer Personalbemessung

Statistik

Als Einstieg in die quantitative Bemessung des wissenschaftlichen Personals dient zunächst ein statistischer Überblick. HIS hat in den vergangenen Jahren für die wichtigsten Natur- und Ingenieurwissenschaften verallgemeinerte Planungsempfehlungen erarbeitet und bei dieser Gelegenheit statistische Daten über die Ausstattung der jeweiligen fachlichen Einrichtungen mit Personal zusammengetragen. Die Tabelle zeigt die durchschnittliche Personalausstattung der einschlägigen Fachbereiche (vgl. Folie 3).

Die Statistik zeigt zunächst, dass in allen betrachteten Fachgebieten pro Hochschullehrer durchschnittlich rund 2 bis 3 Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter (Haushalt) vorhanden sind. In den Ingenieurwissenschaften liegt der Wert leicht über 3 Stellen.

Bei den drittmittelfinanzierten Mitarbeitern zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch hier sind in der Regel 2 bis 3 Mitarbeiter vorhanden, lediglich im Maschinenbau liegt der Wert mit durchschnittlich 5,4 Mitarbeitern deutlich darüber, in der Architektur mit 0,2 deutlich darunter.

Als Größenordnung lässt sich festhalten, dass in den meisten Natur- und Ingenieurwissenschaften pro Hochschullehrer jeweils 2 bis 3 Mitarbeiter auf Haushaltsstellen sowie drittmittelfinanziert vorhanden sind.

Bemessungsverfahren

Vom Prinzip her lassen sich drei unterschiedliche Verfahren der Bemessung des Personalbedarfs unterscheiden (vgl. Folie 4):

- **Statistische Verfahren:** Statistische Verfahren bauen letztlich auf der empirischen Erhebung des Personalbestands auf und leiten daraus mehr oder weniger differenzierte Kennzahlen ab, die als Orientierungswerte, Vergleichswerte etc. für Pla-

nungsansätze herangezogen werden. Diese Verfahren sind naturgemäß sehr bestandsorientiert bzw. vergangenheitsbezogen und unterstellen zudem Analogien zwischen den analysierten und den zu beplanenden Einrichtungen.

- **Analytische Verfahren:** Die Ermittlung des Personalbedarfs setzt an der Analyse der zu bewältigenden Arbeitsmengen und Arbeitsschritte an. Die benötigten Personalkapazitäten werden aus dem Verhältnis von Arbeitsvolumen und Arbeitskapazität der Mitarbeiter abgeleitet. Solche Verfahren finden vor allem bei der Analyse von Produktionsprozessen Anwendung, für den Hochschulbereich dagegen scheint dieses Vorgehen kaum geeignet.
- **Funktionale Verfahren:** Diese Verfahren der Personalbemessung fragen nach den zu absolvierenden Tätigkeiten bzw. nach den zu besetzenden Positionen, Stellen oder Arbeitsplätzen. Der Personalbedarf 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.

Mit Hilfe der geschilderten Verfahren lassen sich Personalfaktoren ableiten, die bei der Bemessung einer Personalausstattung zum Einsatz kommen können: Zum einen lassen sich die Faktoren zu *pauschalen Personalschlüsseln* verdichten, um eine zu beplanende Einrichtung personell zu bemessen; zum anderen lassen sich solche Faktoren mit der Frage nach den benötigten Organisationseinheiten verbinden, um auf diese Weise *differenzierte Personalmodelle* für komplette Hochschuleinrichtungen entwickeln zu können.

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.

3 Personalmodelle

Begriffsklärung

Personalmodelle umfassen sowohl die quantitative Bemessung einer Personalausstattung als auch deren Zuordnung auf die verschiedenen Organisationseinheiten. Sie verknüpfen Bedarfsermittlung und Organisation. 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 wissenschaftlichem Personal vorgelegt werden.

Bausteine der Personalmodelle

Die bei HIS in den letzten Jahren entwickelten Personalmodelle für fachliche Einrichtungen setzen sich aus folgenden Bausteinen zusammen (vgl. Folie 5):

- Zentrale Planungseinheit und zugleich wichtigster Baustein der Personalmodelle sind die *Hochschullehrer*. Aus der Zahl der eingesetzten Hochschullehrer resultieren zugleich die Zahl der Forschungsgruppen 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 Mitarbeiter 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. Auf diese Beschäftigten wird im Rahmen dieses Referates nicht eingegangen.

Der anschließende Vortrag von Herrn Jongmanns wird den Personalbedarf an technischem Personal für wissenschaftlich-technische Dienstleistungen genauer beleuchten.

Für jeden der aufgeführten Planungsbausteine können unterschiedliche Verfahren und Instrumente zur Personalbemessung herangezogen werden, die im Folgenden detailliert dargelegt werden.

Zahl der Hochschullehrer

Die Frage, welche Zahl von Hochschullehrern in einem Fachgebiet angesiedelt sein soll, ist vor allem eine hochschulstrategische Entscheidung: Welches Profil soll eine Hochschule haben, wo sollen zukünftig die Schwerpunkte liegen, wo sollen die Ressourcen gebündelt werden? Darüber hinaus können inhaltliche Gesichtspunkte handlungsleitend sein, beispielsweise die Ausgestaltung eines bestimmten Forschungsspektrums. Dementsprechend legen verschiedene Verbände und Einrichtungen, etwa der Wissenschaftsrat oder die Fakultätentage, entsprechende Empfehlungen vor. Eine exakte und objektive Quantifizierung der benötigten Zahl an Hochschullehrern in einer fachlichen Einrichtung dagegen erscheint nicht möglich.

Quantifizieren lässt sich hingegen die Mindestausstattung mit Hochschullehrern bei denjenigen Studiengängen, bei denen die Studierenden eine festgelegte Zahl an Semesterwochenstunden (SWS) pro Semester bzw. pro Studiengang absolvieren müssen. Der Mindestbedarf errechnet sich aus der Zahl der Lehrveranstaltungen bzw. dem Angebot an SWS, die von Hochschullehrern abzuhalten sind und dem Lehrdeputat der Hochschullehrer (vgl. Folie 6).

Beispielrechnung:

1. Der Umfang eines Studienplans liegt bei insgesamt 190 SWS.
2. Die Hochschullehrer erbringen alle Vorlesungen und 50 % der Seminare. Der Gesamtumfang hierfür liegt bei 100 SWS. Die übrigen Seminare sowie Übungen, Praktika etc. werden durch wissenschaftliche Mitarbeiter abgehalten.
3. Ein Teil der Lehrveranstaltungen wird durch Lehrimporte abgedeckt, umgekehrt sind durch die Hochschullehrer Lehrexporte in Form spezieller Lehrveranstaltungen für andere Fächer zu erbringen. In der Beispielrechnung gleichen sich Import und Export aus.
4. Im Hauptstudium sind für Vertiefungen mehrere Lehrveranstaltungen parallel anzusetzen. Bei den von HIS bislang berechneten Mindestausstattungen wurden beispielhaft 2 bis 3 Vertiefungsmöglichkeiten angesetzt. In der Beispielrechnung werden 20 SWS im Hauptstudium dreimal parallel angeboten.
5. In der Summe lässt sich auf diese Weise die Zahl der von Hochschullehrern zu erbringenden SWS ermitteln, im Beispiel 140 SWS.
6. Dieses Lehrangebot ist pro Studienjahr zu erbringen und daher ins Verhältnis zum durchschnittlichen jährlichen Lehrdeputat der Hochschullehrer (abzüglich Reduzierungen) zu setzen, im Beispiel 14 SWS pro Studienjahr.
7. Der Mindestbedarf an Hochschullehrern beträgt $140\text{SWS}/14\text{SWS} = 10$ Hochschullehrer.

In den bislang von HIS näher untersuchten Natur- und Ingenieurwissenschaften lag die Mindestausstattung an Hochschullehrern (bei einem Studienumfang von 160 bis 190 SWS) in der Regel zwischen 8 und 10 Hochschullehrern. Für die konsekutiven Bachelor- und Masterstudiengänge ist davon auszugehen, dass sich der Gesamtbedarf an Lehrpersonal für Bachelor plus Master im Verhältnis zum Diplom-Studiengang kaum ändert. Wenn dagegen nur ein Bachelor-Studiengang angeboten werden soll, dann ist bei der Berechnung analog mit entsprechend reduziertem SWS-Umfang vorzugehen.

**Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter:
Dauerstellen**

In den letzten Jahren wurde an vielen Hochschulen die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter auf Dauerstellen (Akademische Räte) deutlich reduziert. Im Rahmen der Personalmodelle von HIS wird der Bedarf an Dauerstellen für wissenschaftliche Mitarbeiter entweder über funktionale Anforderungen oder pauschale Personalschlüssel abgeleitet (vgl. Folie 9):

In den fachlichen Einrichtungen sind in der Regel bestimmte *Funktionen* dauerhaft zu erfüllen (administrative Aufgaben auf Instituts- oder Fachbereichsebene, Betreuung von Großgeräten oder Serviceeinrichtungen etc.). Hierfür werden entsprechende Dauerstellen angesetzt, um die Kontinuität bei der Abwicklung dieser funktionalen Anforderungen zu gewährleisten.

Aus den funktionalen Anforderungen ergeben sich Personalschlüssel: In der Regel wird für 2 bis 3 Hochschullehrer bzw. für eine Organisationseinheit (z.B. Institut) je eine Dauerstelle angesetzt.

**Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter:
Zeitstellen**

Die befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter stellen den größten Anteil der wissenschaftlich Beschäftigten dar. In den fachlichen Einrichtungen der experimentell arbeitenden Natur- und Ingenieurwissenschaften kann dieser Anteil bei bis zu 80 % liegen. Für die Bemessung der Zahl an wissenschaftlichen Mitarbeitern auf Zeitstellen ist vor allem zwischen Haushaltsstellen und drittmittelfinanzierten Stellen zu unterscheiden (vgl. Folie 8).

Bei den Beschäftigten, die auf Zeitstellen tätig sind, handelt es sich überwiegend um Doktoranden. Diese Tatsache liefert einen Hinweis darauf, wie sich eine plausible Annahme über die zu erwartende Gesamtzahl an Doktoranden ermitteln lässt: über die Zahl der Absolventen und Promotionen (vgl. Folie 9):

Mit Hilfe einer Kapazitätsberechnung lässt sich die Zahl der bereitgestellten Plätze für Studienanfänger und - über die Schwundquote - die Zahl der zu erwartenden Absolventen ableiten. Aus den Absolventen wiederum lässt

sich über die Promotionsquote eines Faches die Zahl der durchschnittlich zu erwartenden jährlichen Promotionen ermitteln. Die Zahl der Doktoranden ergibt sich, indem die jährlichen Promotionen mit der durchschnittlichen Promotionsdauer multipliziert werden. Die auf diese Weise ermittelte Gesamtzahl der Doktoranden ist anschließend auf Haushaltsstellen und drittmittelfinanzierte Mitarbeiter aufzuteilen.

Diese Art der Personalabschätzung beinhaltet zwei Unsicherheiten: Zum einen sind nicht alle befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter Doktoranden, orts- und fachspezifisch können weitere Mitarbeiter in mehr oder weniger großem Umfang hinzukommen (Habilitanden, Mitarbeiter ohne Promotionsabsicht etc.). Zum anderen sind Wanderungen der Doktoranden zwischen Hochschulen sowie zwischen dem Inland und dem Ausland zu berücksichtigen. Beide Faktoren sind sehr hochschul- und fachspezifisch und können nicht pauschal angesetzt werden. In vielen Fällen wird man aber mit der Annahme eines ausgeglichenen Saldo bei Wanderungen sowie mit einer Doktorandenberechnung zu plausiblen Größenordnungen kommen können.

Die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter auf Haushaltsstellen wird in den Personalmodellen von HIS über einheitliche Personalschlüssel pro Fachgebiet abgeleitet (vgl. Folie 10). Pro Hochschullehrer werden 1,0 bis 2,0 Zeitstellen für wissenschaftliche Mitarbeiter angesetzt. Ein Teil der Doktoranden wird auf diese Stellen verteilt, die übrigen Doktoranden müssen über Drittmittel finanziert werden.

Die zu erwartende Zahl an drittmittelfinanzierten wissenschaftlichen Mitarbeitern lässt sich alternativ über den Bezug auf die Drittmittelausgaben eines Fachbereichs abschätzen: Hierzu werden die Ausgaben der letzten drei Jahre gemittelt und anschließend ein Personalkostenanteil abgezogen - je nach Fach zwischen 60% und 80%. Dieser Personalkostenanteil wird ins Verhältnis gesetzt zu den Personalkosten einer Vollzeitstelle - rund 59.000 €. Auf diese Weise lässt sich grob abschätzen, wie viele Mitarbeiter (Vollzeitäquivalente) aufgrund der verausgabten Drittmittel finanzierbar sind. Die Unsicherheit dieser Abschätzung liegt darin, dass es sich letztlich um ein statistisches und damit um ein bestands- bzw. vergangenheitsorientiertes Verfahren handelt.

Für die Flächenplanungs-Projekte bei HIS ist es darüber hinaus von Interesse, wie viele Personen auf den vorhandenen Stellen bzw. Vollzeitäquivalenten beschäftigt werden (Zahl der Köpfe bzw. Beschäftigungsverhältnisse), um eine ausreichende Zahl an Arbeitsplätzen bereitstellen zu können. Hierzu wird beispielsweise mit Teilzeitfaktoren gearbeitet (vgl. Folie 11): Bei Hochschullehrern und wissenschaftlichen Mitarbeitern auf Dauerstellen wird davon ausgegangen, dass Teilzeitbeschäftigungen so gut wie nicht vorhanden sind, der Teilzeitfaktor wird daher mit 1,0 angesetzt. Bei befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeitern dagegen spielen Teilzeitbeschäftigungen je nach Fach eine mehr oder weniger große Rolle. Für die Natur- und Ingenieurwissenschaften wird mit einem durchschnittlichen Teilzeitfaktor von 1,25 gearbeitet, wobei die Ingenieurwissenschaften eher gegen 1,0 tendieren, während die Naturwissenschaften zwischen 1,5 und 2,0 liegen können. Bei den theoretischen Wissenschaften wird ein durchschnittlicher Teilzeitfaktor von 1,5 angesetzt.

Personalmodelle: Beispiele

Die von HIS auf diese Weise ermittelten Personalausstattungen für die einzelnen Beschäftigtengruppen einer fachlichen Einrichtung werden anschließend zu einem vollständigen Personalmodell zusammengestellt. Diese Personalmodelle bilden in sich konsistente Mengengerüste und teilen die Personalausstattung auf die verschiedenen Organisationseinheiten auf. Dabei werden - ausgehend von der ermittelten Mindestausstattung mit Hochschullehrern - unterschiedliche Größenordnungen von fachlichen Einrichtungen abgedeckt. Ziel dieses Spektrums an Personalmodellen ist es, den größten Teil der existierenden Fachbereiche an Hochschulen abzudecken. Im Fall des Beispiels Bauingenieurwesen (vgl. Folie 12) liegt dieses Spektrum zwischen 13 und 21 Hochschullehrern, wobei das mittlere Modell B2 der empirischen Durchschnittsausstattung mit 17 Hochschullehrern entspricht. Aus den Personalmodellen lassen sich bei Bedarf verschiedene überschlägige Kennwerte ableiten.

Die Personalmodelle lassen sich darüber hinaus heranziehen, um beispielsweise die durchschnittliche Personalausstattung einzelner Forschungsgruppen zu ermitteln. Hieraus wiederum können Flächenmodelle für For-

schungsgruppen entwickelt werden. Am Beispiel einer Forschungsgruppe des Bauingenieurwesens lässt sich illustrieren, wie ein solches Modell prinzipiell aussieht (vgl. Folie 13): Den Ausgangspunkt bildet die komplette Personalausstattung einer Forschungsgruppe, auch die nicht wissenschaftlichen Mitarbeiter. Jeder Person werden entsprechende Arbeitsplätze im Büro- und Laborbereich zugewiesen. Hinzu kommen weitere, von den Mitarbeitern der Forschungsgruppe gemeinsam genutzte Räume und Flächen. Auf diese Weise entstehen vollständige, personalbezogene Flächenmodelle für Forschungsgruppen.

4 Fazit

Als Quintessenz aus den vorgetragenen Überlegungen lässt sich festhalten (vgl. Folie 14):

- 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.

Literatur

Federbusch, Kerstin/Strübel, Lisa: Bauwesen an Universitäten und Fachhochschulen. Hannover 2004 (HIS-Hochschulplanung 166).

Moog, Horst/ Federbusch, Kerstin: Physik an Universitäten. Hannover 2002 (HIS-Hochschulplanung 160).

Vogel, Bernd/Holzmann, Ingo: Chemie und Biowissenschaften an Universitäten. Hannover 1998 (HIS-Hochschulplanung 131).

Vogel, Bernd/Frerichs, Tim: Maschinenbau an Universitäten und Fachhochschulen. Hannover 1999 (HIS-Hochschulplanung 137).

Vogel, Bernd/Fenner, Henrich/Frerichs, Tim: Elektrotechnik und Informationstechnik an Universitäten und Fachhochschulen. Hannover 2001 (HIS-Hochschulplanung 148).

1 Stellenwert



Personalfragen werden bei HIS in verschiedenen Planungszusammenhängen behandelt:

- ➔ **Mengengerüst für Flächenplanungen**
- ➔ **Grundlage für die Ermittlung von Studienplatz-Kapazitäten**
- ➔ **Vorschläge für die Personalausstattung einzelner Hochschuleinrichtungen**

24.6.2004

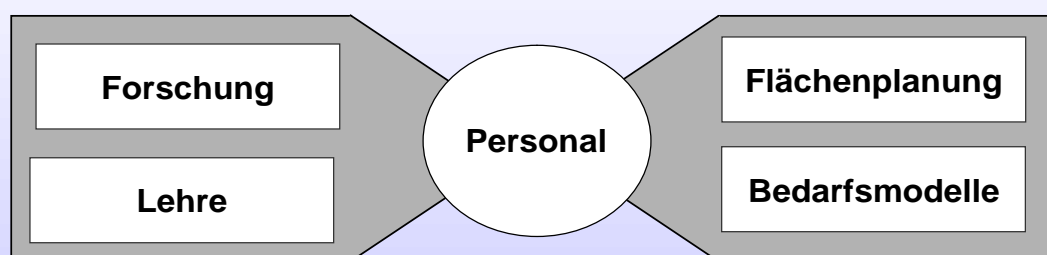
Personalkonzepte und -modelle

Folie 1

1 Stellenwert



Schnittstelle zwischen strukturellen und ressourcenbezogenen Anforderungen



24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 2

2 Verfahren quantitativer Personalbemessung: Statistik Personalbestand



Durchschnittliche Personalausstattung
ausgewählter fachlicher Einrichtungen der
Natur- und Ingenieurwissenschaften

Fachliche Einrichtung	Hochschullehrer (C3, C4)	wiss. Mitarbeiter (Haushalt) Dauerstellen	wiss. Mitarbeiter (Haushalt) Zeitstellen	wiss. Mitarbeiter (Drittmittel)
Maschinenbau	30	28	68	161
Bauingenieurwesen	17	58		44
Elektrotechnik	21	20	46	59
Architektur	17	47		4
Physik	21	17	27	52
Chemie	21	57		62
Biologie	22	44		52

Quelle: HIS-Erhebungen (versch. Jahre 1997-2003)

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 3

2 Verfahren quantitativer Personalbemessung



Statistische Verfahren:

- Erhebung empirischer Ausstattungs-Kennzahlen

Analytische Verfahren:

- Personalkapazität nach Arbeitsmenge

Funktionale Verfahren

- Personaleinsatz nach Tätigkeitsfeldern und Arbeitsplätzen

➔ Pauschales Verfahren: Personalschlüssel

➔ Differenziertes Verfahren: Personalmodelle

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 4

3 Personalmodelle: Konzept und 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
 - Verwaltung
 - Technik

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 5

3 Bausteine eines Personalmodells: Zahl der Hochschullehrer



- ➔ **hochschulstrategische Gesichtspunkte**
- ➔ **inhaltliche Gesichtspunkte, Forschungsspektrum (z.B. Empfehlungen des Wissenschaftsrates)**
- ➔ **Mindestausstattung: Anforderungen des Studienplans**

Mindestbedarf Hochschullehrer (nach Studienplan):

- Zahl der Lehrveranstaltungen (SWS) der Hochschullehrer
- Durchschnittliches Lehrdeputat pro Hochschullehrer

Beispiel:

- *Umfang eines Studiums: 190 SWS*
- *Berücksichtigung der Art des Lehrpersonals*
- *Berücksichtigung von Lehrimporten und Lehrexporten und Vertiefungen*
- *140 SWS Lehrveranstaltungen Hochschullehrer pro Jahr*
- *Durchschnittliches jährliches Deputat Hochschullehrer: 14 SWS*
- *Mindestbedarf: 140 SWS/14 SWS = 10 Hochschullehrer*

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 6



3 Bausteine eines Personalmodells: Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter



➔ Wissenschaftliche Mitarbeiter: Dauerstellen

- **Ableitung über Personalschlüssel**
(z.B. 1 Stelle pro 2 Hochschullehrer)
- **Ableitung über Funktionen**
(z.B. Administration, Gerätebetreuung)

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 7

3 Bausteine eines Personalmodells: Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter



➔ Wissenschaftliche Mitarbeiter: Zeitstellen (Doktoranden, größter Anteil an Wissenschaftlern)

- **Gesamtzahl:**
Ableitung über zu erwartende Studienanfänger,
Absolventen und Promotionen
- **Haushaltsstellen:**
Ableitung über Personalschlüssel
- **Drittmittelbeschäftigte:**
Ableitung über Drittmittelausgaben und Personalkosten
- **Verhältnis Stellen – Personen:**
Ableitung über Teilzeitfaktoren

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 8

3 Bausteine eines Personalmodells: Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter



➔ Gesamtzahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter (Zeitstellen)

Ableitung über zu erwartende Studienanfänger, Absolventen und Promotionen:

1. Kapazitätsberechnung: Zahl der Studienanfänger
2. Zahl der Absolventen (Schwundquote)
3. Zahl der Promotionen (Promotionsquote, Wanderungen)
4. Zahl der Doktoranden (Promotionen x Promotionsdauer)
5. Verteilung auf Haushaltsstellen und Drittmittelfinanzierung

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 9

3 Bausteine eines Personalmodells: Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter



➔ Haushaltsstellen wissenschaftliche Mitarbeiter

Ableitung über Personalschlüssel:

- 1,0 bis 2,0 Stellen pro Hochschullehrer

➔ Drittmittelfinanzierte wissenschaftliche Mitarbeiter

Ableitung über Drittmittelausgaben und Personalkosten:

- Durchschnittliche Drittmittelausgaben der letzten 3 Jahre
- Personalkostenanteil Drittmittel: 60% - 80%
- Personalkosten BAT IIa: 59.000 € (DFG, BMBF)
(Vollzeitäquivalent)

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 10



3 Bausteine eines Personalmodells: Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter



➔ Verhältnis Stellen - Personen

Ableitung über Teilzeitfaktoren (Verhältnis Stellen – Personen):

- Hochschullehrer: 1,0
- wiss. Mitarbeiter Dauer: 1,0
- wiss. Mitarbeiter Zeitstellen/Drittmittel:
 - Natur- und Ingenieurwissenschaften: 1,25
 - Geistes-, Wirtschafts-, Sozialwissenschaften: 1,5

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 11

3 Personalmodelle: Beispiel Bauingenieurwesen Universität



Bauingenieurwesen (Universität)				
	Personal- Modell B0 ohne Lehrexport	Personal- Modell B1 mit Lehrexport	Personal- Modell B2 mit Lehrexport	Personal- Modell B3 mit Lehrexport
Hochschullehrer	9	13	17	21
Wissenschaftliche Mitarbeiter				
wiss. Mitarb. HH-Dauerstellen	5	7	9	11
wiss. Mitarb. HH-Zeitstellen	18	26	34	42
wiss. Mitarb. Drittmittel	18	26	34	42
Summe	50	72	94	116

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 12

3 Personalmodelle: Forschungsgruppe Beispiel Bauingenieurwesen Universität



Personal		Büro- + Rechnerflächen			Labore + Hallen			Lagerflächen		
Kategorie	Pers. / Stellen	Arbeitsplätze		Flächenbedarf	Arbeitsplätze		Flächenbedarf	Art	Flächenbedarf	
		Zahl	Faktor		Zahl	Faktor				
Professor	1	1	24 m ²	24 m ²	technol. + nasspräg. Labore			Lager		
Wis.Ma. (HH Dauer)	0 - 1	0 - 1	18 m ²	0 - 18 m ²	0 - 1	8 m ²	0 - 8 m ²	10 % Laborfläche	5 - 8 m ²	
Wis.Ma. (HH Zeit)	2	2	9 m ²	18 m ²	2	15 m ²	30 m ²			
Wis.Ma. (Drittmittel)	1 - 3	1 - 3	9 m ²	9 - 27 m ²	1 - 3	15 m ²	15 - 45 m ²			
Techniker	1	1	18 m ²	18 m ²						
Sekretariat	0 - 1	0 - 1	18 m ²	0 - 18 m ²						
			Besprechung	8 - 14 m ²	Grundausrüstung Labor / Halle			Lager		
			Kopierer/Drucker	4 m ²	kleinmaßst. (Labor)			100 m ²	10 % Labor/Halle	10 - 20 m ²
					großmaßst. (Halle)			200 m ²		
					Sonderlabor			Gefahrenstofflager		
					pauschal			25 m ²	10 % Sonderlabore	3 m ²
Summen				63 - 141 m²			170 - 308 m²		15 - 31 m²	
Gesamtfläche									248 - 480 m²	

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 13

Fazit



- ! **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 Organisationseinheiten**

24.6.2004

Personalkonzepte und -modelle

Folie 14



Dr. Georg Jongmanns
HIS Hannover

Personalmodelle für wissenschaftlich-technische Dienstleistungen

Wissenschaftlich-technische Dienstleistungen spielen in den Natur- und Ingenieurwissenschaften eine bedeutende Rolle. Die technischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterstützen die Wissenschaftler in Forschung und Lehre, indem sie Versuchsaufbauten und Proben herstellen, technische Geräte und Anlagen instand halten, Praktika betreuen und viele andere Aufgaben übernehmen. Durch die bestehenden Einsparzwänge, durch den technologischen Wandel und durch neue Forschungsthemen ändern sich verstärkt die Anforderungen an den technischen Service und Support. Es ist nötig, die geänderten Anforderungen zu identifizieren und das angebotene Leistungsspektrum daran anzupassen. Im Folgenden wird ein Instrument vorgestellt, das bei der Planung der Dienstleistungen für die Natur- und Ingenieurwissenschaften hilft.

1 Ziel eines Personalmodells

Zu den wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen zählen diejenigen Tätigkeiten, die Forschung und Lehre unterstützen. Die Aufgabe besteht im Kern darin, die Infrastruktur für den Forschungsprozess im Allgemeinen und für die experimentellen Aktivitäten der wissenschaftlichen Arbeitsgruppen (und der Studierenden im Rahmen ihrer Ausbildung) im Besonderen vorzubereiten und ihre Funktionalität sicherzustellen. Zudem zählen diejenigen Leistungen zum Aufgabenspektrum, die zur Durchführung der Kernaufgabe erforderlich sind.

Das Personal, das den technischen Support für Forschung und Lehre erbringt, ist zumeist den einzelnen fachlichen Einrichtungen zugeordnet – entweder integriert in die Arbeitsgruppen (Labore etc.) oder zusammengefasst in Service-Einrichtungen (Werkstätten etc.), die zu Fachbereichen gehören. Zum Teil werden die wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen von Einrichtungen erbracht, die mehreren Fachbereichen oder einer Hochschule zentral zugeordnet sind.

Es ist sinnvoll und zweckmäßig, die Leistungen und ihre Struktur regelmäßig zu überprüfen, um festzustellen, ob sie den aktuellen und vor allem den zu erwartenden Anforderungen, die sich durch (die Änderungen in) Forschung und Lehre ergeben, noch entsprechen. Bei der Überprüfung sollte die Frage im Vordergrund stehen, inwieweit die angebotenen bzw. ausgeführten Leistungen der Kernaufgabe gerecht werden. Dies betrifft sowohl die Menge der eingesetzten Personalkapazität als auch die Art der Tätigkeiten und die Struktur ihrer Organisation. Das Ziel muss es sein, eine möglichst effektive Unterstützung des experimentellen Betriebs und eine möglichst effiziente Nutzung der eingesetzten Mittel zu erreichen.

Um identifizierte Schwachstellen zu beseitigen und den neuen Herausforderungen gerecht zu werden, ist es hilfreich, ein Personalmodell aufzustellen. Es beschreibt die quantitativen und die qualitativ-sachlichen Aspekte der Personalausstattung und beantwortet die Frage,

- wie viel Personalkapazität
- mit welchen Qualifikationen und für welche Aufgaben
- in welchen Organisationseinheiten

zukünftig erforderlich ist. Daher eignet sich ein Personalmodell als Instrument für die mittel- und zum Teil für die langfristige Planung des technischen Personals, das für fachliche Einrichtungen eingesetzt wird.

2 Horizontale Gliederung: Aufgaben

Um Aufschluss darüber zu erhalten, wie die Kapazitäten und Kompetenzen zukünftig verteilt sein sollen, muss zunächst beantwortet werden, welche Tätigkeiten und Leistungen überhaupt in Frage kommen und mit welcher Größenordnung der personellen Ausstattung gerechnet werden muss. Sortiert man die möglichen Leistungen, die angeboten werden sollen, in der Horizontalen und die Ausstattung der verschiedenen Organisationseinheiten mit technischem Personal in der Vertikalen, erhält man eine Matrix, aus der sich das Personalmodell ablesen lässt.

Die Leistungen, die das technische Personal der Natur- und Ingenieurwissenschaften an Universitäten typischerweise anbietet, lassen sich in sieben Aufgabenfelder gliedern, die ihrerseits zahlreiche Tätigkeiten und Tätigkeitsbereiche umfassen (vgl. Folie 1):

- *Beratung, Entwicklung*: Hierzu zählt u.a. die beratungsintensive Konstruktion von Experimentalaufbauten und ihrer Steuerungssysteme.
- *Fertigung*: Sowohl die Versuchsstände als auch die verwendeten Proben müssen angefertigt oder bearbeitet werden. In den Bereichen der Mechanik, der Elektronik und der Software fallen zahlreiche Aufgaben an, die von Fachkräften erfüllt werden müssen. Auch die Präparation von Proben verlangt technisches Wissen.
- *Versuchsbetrieb*: Versuche und Versuchsreihen müssen zur Vor- und Nachbereitung und während der Durchführung technisch und technologisch betreut werden.
- *Instandsetzung, Instandhaltung*: Versuchsstände, Geräte und Apparaturen sowie komplette Technologielinien verlangen von der Montage über die Wartung bis hin zu Sicherheitsfragen eine intensive Betreuung.
- *Management, Administration*: Viele administrative Tätigkeiten hängen mit der Produktion und Betreuung der Technik zusammen und können nicht immer davon abgekoppelt werden.
- *Dokumentation, Präsentation*: Gesammelte, entwickelte und erforschte Wissensbestände müssen gesichert, archiviert und dargestellt werden. Auch dafür ist z.T. technisches Know-how erforderlich.
- *Lehre*: Vorlesungen, Praktika und andere Lehrveranstaltungen sind z.T. mit erheblichem technischen Aufwand verbunden. Im Bereich E-Learning entstehen neue Aufgaben, die den Einsatz von technischem Personal erforderlich machen.

Diese Typologie ist auf der Grundlage von zahlreichen Interviews mit geschäftsführenden, wissenschaftlichen und technischen Mitarbeitern aus Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen entstanden. Mit der Typologisierung wird die Absicht verfolgt, die Anforderungen verschiedener Fachrichtungen generell und vergleichend zu beschreiben. Die Erstellung eines Personalmodells benötigt in manchen Hinsichten ggf. eine detailliertere Erfassung der anfallenden Aufgaben und manche Aspekte mögen standortabhängig verzichtbar sein. Nichtsdestotrotz eignet sich die Typologie dazu, das Prinzip der Leistungsbestimmung vorzuführen: Unabhängig von der organisatorischen Zugehörigkeit und von ein-

zelnen Stellenbeschreibungen den erforderlichen Support zu erfassen. So werden die Freiheitsgrade vergrößert, um später wünschenswerte Anpassungen im Leistungsspektrum und in der Organisationsstruktur vornehmen zu können.

Schwerpunktprofile

Die *Folien 2 und 3* zeigen an einem naturwissenschaftlichen und an einem ingenieurwissenschaftlichen Fall, wie die Personalkapazität über die Aufgabenfelder verteilt ist. Die technischen Mitarbeiter, deren Kapazität erfasst wurde, können danach unterschieden werden, ob sie homogen und konstant mit den gleichen Tätigkeitsarten oder ob sie heterogen mit verschiedenen Tätigkeitsarten beschäftigt sind. Ist ein technischer Mitarbeiter leicht 1 bis 2 Aufgabenfeldern zuzuordnen und lassen sich die Anteile seiner Kapazität, die er für die verschiedenen Aufgaben aufwendet, relativ klar benennen, so hat er ein Schwerpunktprofil. Die Mitarbeiter von Mechanikwerkstätten, die vorrangig in der Fertigung und teilweise in der Instandsetzung tätig sind, liefern ein typisches Beispiel für Schwerpunktprofile. In den Diagrammen sind sie als Säulen dargestellt.

Gemischtpprofile

Von einem Gemischtpprofil ist die Rede, wenn die Kapazität eines Mitarbeiters in mehr als zwei Aufgabenfeldern erfasst wird und wenn die Anteile je Aufgabenfeld im Laufe der Zeit schwanken. Dies ist typischerweise bei Laboringenieuren der Fall, die den Versuchsbetrieb begleiten, die Geräte instand halten und administrative Aufgaben übernehmen. Die Kapazitätsanteile je Aufgabenfeld hängen entscheidend davon ab, in welcher Phase sich das Forschungsprojekt befindet, in dem sie eingesetzt werden. Die Gemischtpprofile werden durch die Linien der Diagramme dargestellt.

Die Darstellung der variablen Kapazitätsanteile zeigt Schwankungsbreiten. Lässt sich ein Mitarbeiter bspw. 3 Aufgabenfeldern zuordnen, so wird für jedes Aufgabenfeld eine Kapazität von 0,2 Personenjahren (unterer Wert) bis 0,5 Personenjahre (oberer Wert) angenommen. Summiert man alle so ermittelten Anteile und rechnet sie mit der Summe der Schwerpunktprofile zusammen (Säulen), ergeben sich die beiden Linien. Die eingesetzte Kapazität schwankt in der Regel zwischen den unteren und oberen Werten, die nur in Ausnahmefällen erreicht werden können. Je größer die Diffe-

renz zwischen dem unteren und dem oberen Wert ist, desto flexibler wird das Personal eingesetzt.

Während die Schwerpunktprofile danach unterschieden werden, ob die eingesetzte Kapazität in den wissenschaftlichen Arbeits- bzw. Forschungsgruppen oder ob sie in technischen Einrichtungen erbracht wird, verzichtet die Darstellung der Gemischtprofile auf die Unterscheidung der organisatorischen Zugehörigkeit. Die Service-Einrichtungen sind zumeist durch eine homogene Aufgabenstruktur gekennzeichnet und weisen nur in Ausnahmefällen Gemischtprofile auf.

Die in den *Folien 2 und 3* gewählten Beispiele belegen (und überzeichnen) die Tendenz, dass in den naturwissenschaftlichen Fachrichtungen das Personal eher in technischen Einrichtungen gebündelt wird (schraffierte Säulen), während die Ingenieurwissenschaften dazu neigen, ihre technischen Mitarbeiter an die Arbeitsgruppen zu binden.

Die horizontale Verteilungskurve der Personalkapazität eignet sich dann für Planungszwecke, wenn sie für einen Soll-Ist-Vergleich mit dem Ziel einer Umverteilung herangezogen wird. Sie kann zwischen den Aufgabenfeldern – oder detaillierter: zwischen einzelnen Aufgaben – sowie zwischen den verschiedenen Profilen vorgenommen werden. Auch hier ist eine feiner justierte Erfassung der aktuellen bzw. angestrebten Kapazität denkbar. Die Verteilungskurve unterstützt die Entscheidung, welche Aufgaben mit welchem Aufwand zukünftig vom technischen Personal erledigt werden sollen – und welche nicht.

3 Vertikale Gliederung: Ausstattung

Eine (Um-)Verteilung ist nur möglich, wenn man entscheidet, wie viel Kapazität insgesamt vorhanden sein soll und innerhalb welcher Organisationseinheiten die gewünschten Leistungen erbracht werden. Eine solche Entscheidung kann nicht pauschal vorgenommen werden. Sie unterliegt vielen Faktoren und lässt sich nur im Einzelfall treffen. Nichtsdestotrotz ist es möglich, Entscheidungshilfen voranzustellen, die darüber Auskunft geben, in welcher Größenordnung die Ausstattung mit technischem Personal liegen sollte. Die Hinweise, die die Tabellen der *Folien 4 und 5* dazu geben, basieren auf Erhebungen und Inter-

views, die die gegenwärtige Ausstattung ebenso wie die sich abzeichnende, zukünftige Bedarfslage zum Thema hatten.

Kennzahlen

Für die personelle Ausstattung der Natur- und Ingenieurwissenschaften gilt generell: Jedem Wissenschaftler sollten durchschnittlich rund 0,3 Personenjahre für Service- und Supportleistungen zu Verfügung stehen. Da die Physik in der Regel einen höheren Anteil an theoretisch orientierten Arbeitsgruppen hat und somit im Durchschnitt weniger experimentell arbeitet, liegt ihr Bedarf bei rund 0,2 Personenjahren pro Wissenschaftler.

Eine Abweichung von bis zu 15% (nach oben und unten) liefert für beide Kennzahlen eine immer noch tragfähige Ausstattungsrelation. Größere Abweichungen sind nur zu rechtfertigen, wenn die betreffende fachliche Einrichtung wenig forschungsintensiv ist (Abweichung nach unten) oder besondere Aufgaben für Dritte übernimmt (Abweichung nach oben).

Die Ausstattungsrelationen beziehen sich auf alle beschäftigten Wissenschaftler – unabhängig davon, ob sie über Haushalts- oder über Drittmittel finanziert werden – und sie beziehen sich auf den gesamten technischen Support – unabhängig davon, welchen Organisationseinheiten die entsprechenden Mitarbeiter angehören.

Technische Service-Einrichtungen

In den naturwissenschaftlichen Fachrichtungen sollte der Anteil der Personalkapazität, die in technischen Einrichtungen gebündelt ist, bei rund der Hälfte liegen. In der Physik kann er diesen Wert durchaus übersteigen. Das Beispiel in *Folie 2* zeigt einen weit überdurchschnittlichen Anteil von annähernd 75%, der v.a. durch den Support für ein Großgerät bedingt ist. Es ist zumindest für die Physik zweckmäßig und bedarfsgerecht, den größten Teil des Personals von Service-Einrichtungen den Mechanik- bzw. Elektronikwerkstätten zuzuordnen (1 Personenjahr für 10 bis 15 bzw. für 20 bis 40 Wissenschaftler). In der Biologie und Chemie, die einen relativ hohen Anteil und Bedarf an Laborpersonal (Laboranten, Laborassistenten) haben, bleibt der Anteil der Service-Einrichtungen zumeist bei knapp unter 50%. Der Bedarf an Mechanik- und Elektronikwerkstätten ist geringer als in der Physik. Dafür werden andere Service-Einrichtungen

stärker benötigt (Analytik, Glasbläserei etc.). Für die DV- und Systemadministration können in den Naturwissenschaften pauschal 1 bis 2 Personenjahre pro fachliche Einrichtung (Fachbereich) – in Abhängigkeit der Größe – angesetzt werden.

In den Ingenieurwissenschaften liegt der Anteil der Service-Einrichtungen bei annähernd einem Drittel des gesamten technischen Personals. Der Maschinenbau und die Elektro- und Informationstechnik unterschreiten diesen Wert zumeist. Sie haben (fast) ausschließlich einen Bedarf an Leistungen von Mechanikwerkstätten, der im Maschinenbau etwa doppelt so groß ist wie in der Elektro- und Informationstechnik (1 Personenjahr für 10-15 bzw. für 20-30 Wissenschaftler). Der Personalanteil der Service-Einrichtungen fällt im Bauingenieurwesen auf Grund der fachspezifischen Bedarfslage (Einrichtungen zur Materialprüfung o.ä.) tendenziell höher als ein Drittel aus. Die Nachfrage nach dem Support für die DV- und Systemadministration der Ingenieurwissenschaften liegt leicht höher als in den Naturwissenschaften und wird daher pauschal mit 2 Personenjahren angesetzt.

Wissenschaftliche Arbeitsgruppen

Für die personelle Ausstattung der Werkstätten wurde die Gesamtzahl der zu versorgenden Wissenschaftler als Bezugsgröße für die Personalausstattung gewählt (Zahl der potenziellen Auftraggeber). Da die Leistungen, die in den wissenschaftlichen Arbeitsgruppen erforderlich sind, nicht allein über die Auftragslage bestimmt werden können, sondern vor allem durch das technische Equipment, muss hier eine andere Bezugsgröße gewählt werden. Die Betreuungsintensität der eingesetzten Technik ist – in bestimmten Grenzen – unabhängig von der Zahl der Wissenschaftler, die damit arbeiten.

Unter einer wissenschaftlichen Arbeits- bzw. Forschungsgruppe wird diejenige planerische Einheit verstanden, in der ein Hochschullehrer und seine wissenschaftlichen Mitarbeiter zusammengefasst sind. Zumindest die experimentell arbeitenden Arbeitsgruppen sollten unmittelbar auf eigene technische Mitarbeiter zurückgreifen können. Sowohl für die Naturals auch für die Ingenieurwissenschaften gilt, dass die direkt zugeordnete Kapazität einer *experimentell arbeitenden Gruppe* 1 Personenjahr nicht unter- und 2 Personenjahre nicht ü-

berschreiten sollte. Eine Ausnahme ist dann möglich, wenn die Zahl der Wissenschaftler in einer Gruppe kontinuierlich 10 Personen überschreitet. In den meisten Fällen trifft dies auf Arbeitsgruppen des Maschinenbaus zu.

Die Ausstattung der Arbeitsgruppen muss immer im Zusammenhang mit der Ausstattung der Service-Einrichtungen gesehen werden. Ist das dort vorgehaltene Angebot umfangreich, wird die personelle Ausstattung der Arbeitsgruppen vergleichsweise niedrig ausfallen (wie etwa in der Physik und im Bauingenieurwesen). Verzichtet man dagegen auf Service-Einrichtungen, ist das Potenzial vorhanden, die Arbeitsgruppen stärker auszustatten.

Die weniger experimentell und dafür eher theorie- und rechnerorientierten Arbeitsgruppen haben einen Supportbedarf für die forschungsspezifische DV-Administration. In den Naturwissenschaften und im Bauingenieurwesen liegt der Bedarf in der Regel deutlich unter einem Personenjahr pro Gruppe. Es genügt, für die nicht experimentellen Gruppen dieser Fachrichtungen insgesamt 1 Personenjahr (pro Fachbereich) anzusetzen. Den Gruppen des Maschinenbaus und der Elektro- und Informationstechnik sollte hingegen jeweils bis zu einem Personenjahr zugestanden werden.

4 Konstruktion eines Personalmodells

Folgt man dem quantitativen Rahmen zur vertikalen Verteilung der Personalkapazität auf die verschiedenen Organisationseinheiten und identifiziert zugleich die Bedarfslage der zu besetzenden Aufgabenfelder (horizontale Verteilung), hält man ein Instrumentarium in der Hand, mit dem für einen oder übergreifend für mehrere Fachbereiche ein Personalmodell erstellt werden kann. Bei der Verteilung der Kapazitäten ist darauf zu achten, dass die vorangestellten Ausstattungsrelationen (Kennzahlen) eingehalten werden.

Folie 6 zeigt, wie die Personalkapazität über die Aufgabenfelder und Organisationseinheiten einer fachlichen Einrichtung verteilt werden kann. Als Beispiel wurde ein zwar fiktiver, aber dennoch realistischer Fachbereich des Bauingenieurwesens gewählt, in dem insgesamt 100 Wissenschaftler, davon 18 Hochschullehrer, und 31 technische Mitarbeiter tätig sind. Folgende Annahmen liegen dem Personalmodell zu Grunde:

- *Mechanik*: Es müssen Versuchsaufbauten angefertigt und aufgebaut werden. Diese Leistungen werden mit 5 Personenjahren veranschlagt (davon 10% administrative und leitende Tätigkeiten) und in einer Mechanikwerkstatt gebündelt. Da der Bedarf an der unteren Grenze einer sinnvollen Personalausstattung für eine Mechanikwerkstatt liegt, entschließt man sich, sie mit der Mechanikwerkstatt eines anderen Fachbereichs zusammenzuführen.
- *Baustoffe*: Die Anfertigung von Proben und die technische Betreuung der Baustoffe wird ebenfalls gebündelt. Es werden 3 Personenjahre benötigt (davon 1 Jahr im Gemischtprofil; erbracht durch einen Laboringenieur).
- *Elektronik*: Da es einen Bedarf an speziellen Sensoren für den experimentellen Betrieb gibt und es zudem erforderlich ist, die Software zur Steuerung der Versuche zu programmieren, wird eine kleine Elektronikwerkstatt mit 2 Personenjahren eingerichtet.
- *CAD/DV*: Die Studierenden lernen während der Ausbildung den Umgang mit CAD-Systemen. Es wird ein entsprechender Rechnerpool benötigt, der technisch betreut werden muss. Wegen der fachlichen Nähe wird seine Betreuung mit der übrigen DV-Administration (sowohl der wissenschaftlichen als auch der Büro-Anwendungen) zusammengelegt. Der Fachbereich kalkuliert einen Bedarf von 3 Personenjahren, wovon ein Teil zur technischen Unterstützung der Lehre eingesetzt wird.
- *Labor*: Die software-technisch orientierten Arbeitsgruppen erhalten den erforderlichen Support durch die CAD/DV-Einrichtung. Alle anderen Gruppen benötigen eigenes Laborpersonal, das eine Kapazität in Höhe von insgesamt 19 Personenjahren erreicht. Davon werden im Mittel 40% für die Betreuung der Labortechnik und 32% für die Betreuung des Versuchsbetriebs genutzt.

Der mit Abstand größte Bedarf entsteht im Aufgabenfeld der Instandhaltung und Instandsetzung. Die Aufgabenfelder der Fertigung und des Versuchsbetriebs folgen mit deutlichem Abstand. In dem gewählten Beispiel haben die Aufgabenfelder der Beratung und Entwicklung, der Dokumentation und Präsentation sowie der Lehre einen vergleichsweise geringen Stellen-

wert. Dies liegt vor allem daran, dass für diese Aufgaben kein technisches Fachpersonal benötigt wird – zum Teil, weil die Wissenschaftler selbst über das nötige Wissen verfügen und die anfallenden Aufgaben erfüllen, und zum Teil, weil die Aufgaben an das Verwaltungspersonal oder an Studierende abgegeben werden können.

5 Fazit

Die Verteilung von personellen Ressourcen bedeutet unter den aktuellen Rahmenbedingungen immer auch Umverteilung. Um die Akzeptanz dafür zu erhöhen und um die zur Verfügung stehenden Kapazitäten unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten zu restrukturieren, können die vorgestellten Kriterien und Kennzahlen einen Beitrag leisten.

Ein Personalmodell aufzustellen verfolgt das Ziel, Planungssicherheit zu erzeugen. Man erreicht sie durch einen Verteilungsschlüssel der quantitativen Kapazitäten und qualitativen Kompetenzen. Die (Um-)Verteilung beruht auf einer Analyse des Bestands der wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen, auf einer Ermittlung des zu erwartenden Bedarfs und auf einer bedarfsgerechten Zuordnung zu den erforderlichen Organisationseinheiten.

Ein Personalmodell allein ist nicht in der Lage, die zukünftige Struktur der Dienstleistungen in einer oder in mehreren fachlichen Einrichtungen zu planen. Flankierende Maßnahmen sind nötig, die bspw. die Definition von Abläufen und Prozessen und den Aufbau der Organisationseinheiten betreffen. Das Personalmodell beantwortet die Frage, welche Leistungen in welchem Umfang an welcher Stelle angeboten werden sollen.

Literatur

Vogel, Bernd / Scholz, Werner: Wissenschaftliche Werkstätten an Hochschulen. Hannover 1997 (HIS-Hochschulplanung 121).

Vogel, Bernd / Jongmanns, Georg: Wissenschaftlich-technische Dienstleistungen. Reorganisation und Ressourcenplanung für Natur- und Ingenieurwissenschaften an Universitäten. Hannover 2004 (HIS-Hochschulplanung 168).

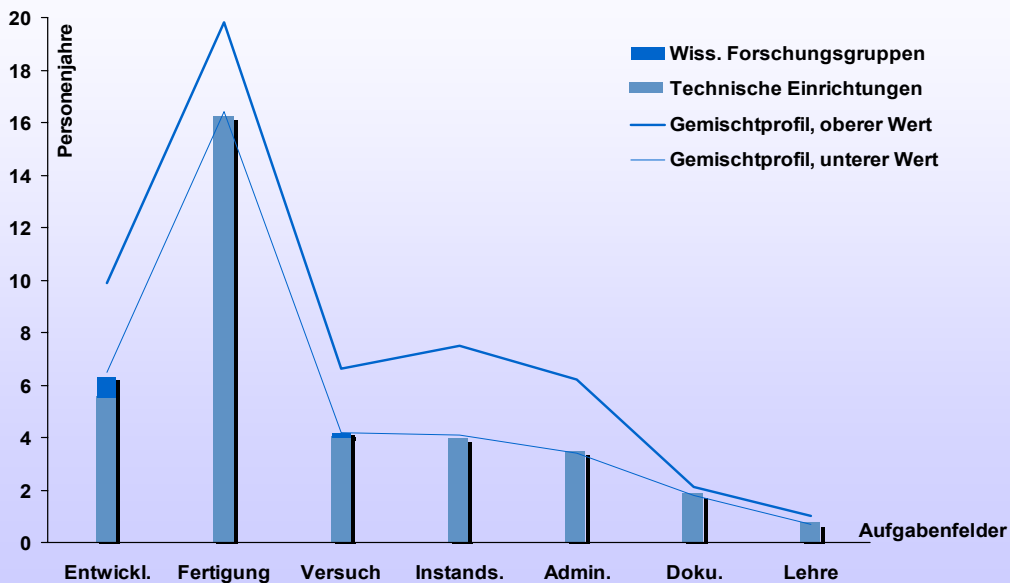
Horizontale Gliederung: Aufgabenfelder



Personalmodelle für wissenschaftlich-technische Dienstleistungen

Folie 1

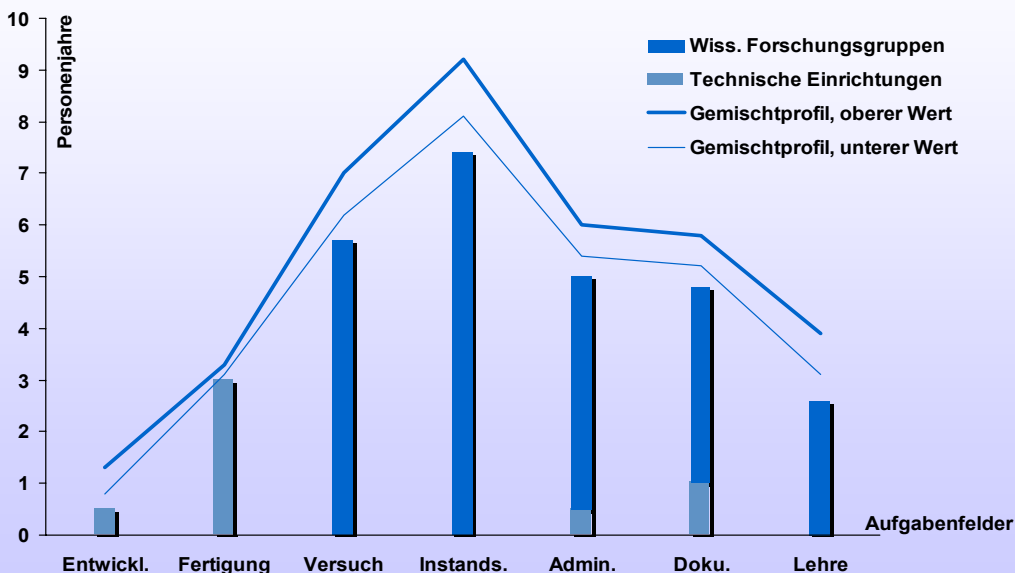
Horizontale Gliederung: Exmpl. Kapazitätsverteilung Physik



Personalmodelle für wissenschaftlich-technische Dienstleistungen

Folie 2

Horizontale Gliederung: Exempl. Kapazitätsverteilung E-Technik



Personalmodelle für wissenschaftlich-technische Dienstleistungen

Folie 3

Vertikale Gliederung: Personal der techn. und fachlichen Organisationseinheiten



Personalbedarf der technischen Service-Einrichtungen (Basisausstattung)				
Fachliche Einrichtung	Anteil am gesamten technischen Personal	Werkstätten ² (Zahl der Wissenschaftler pro Werkstattbeschäftigten)	EDV	Zuschlag sonstige fachspezifische Einrichtungen (Anteil des techn. Personals)
Physik	40 - 60 %	Mechanik: 10 - 15 Elektronik: 20 - 40 Gesamt: 7 - 10	1,0 - 2,0	10%
Chemie	40 - 50 %	Mechanik: 20 - 30 Elektronik: 50 - 70 Gesamt: 15 - 20	1,0 - 2,0	10 - 20 %
Biologie ¹	40 - 50 %	Mechanik: 30 - 50 Elektronik: 50 - 70 Gesamt: 20 - 30	1,0 - 2,0	10 - 20 %
Maschinenbau	20 - 30 %	Mechanik: 10 - 15 (-20)	2,0	-
Elektrotechnik	20 - 30 %	Mechanik: 20 - 30	2,0	-
Bauingenieurwesen	30 - 40 %	Mechanik: 15 - 20	2,0	10 - 20 %

¹ ohne Tierpfleger und Gärtner
² Quelle: Vogel/Scholz 1997

Personalmodelle für wissenschaftlich-technische Dienstleistungen

Folie 4



Vertikale Gliederung: Personal der techn. und fachlichen Organisationseinheiten



Personalbedarf der wissenschaftlichen Forschungsgruppen					Kennzahl: Verhältnis Techn. Personal ges. / Wiss. Personal ges. ± 15 %
Fachliche Einrichtung	Experimentelle Forschungsgruppen (Hochschullehrer)		Theorie- bzw. rechnerorientierte Forschungsgruppen (Hochschullehrer)		
	Personenjahre	Qualifikation	Personenjahre	Qualifikation	
Physik	1,0 - 2,0	Laboringenieur, Techniker	1,0 (gemeinsam)	EDV-Fachpersonal	0,2
Chemie	1,0 - 2,0	Laboringenieur, Chemietechniker, BTA, CTA etc.	1,0 (gemeinsam)	EDV-Fachpersonal	0,3
Biologie1	1,0 - 2,0	Laboringenieur, BTA, CTA etc.	1,0 (gemeinsam)	EDV-Fachpersonal	0,3
Maschinenbau	2,0 (- 3,0)	Laboringenieur, Techniker	1,0	EDV-Fachpersonal	0,3
Elektrotechnik	1,0 - 2,0	Laboringenieur, Techniker	1,0	EDV-Fachpersonal	0,3
Bauingenieurwesen	1,0 (- 2,0)	Laboringenieur, Techniker	1,0 (gemeinsam)	EDV-Fachpersonal	0,3

1 ohne Tierpfleger und Gärtner

Personalmodelle für wissenschaftlich-technische Dienstleistungen

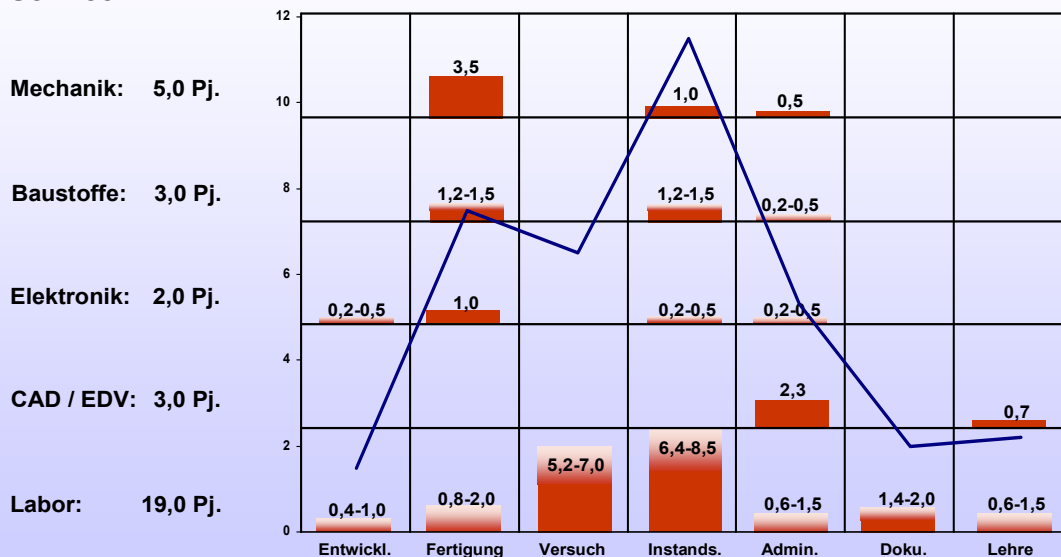
Folie 5

Konstruktion eines Personalmodells: Beispiel Bauingenieurwesen*



Service

Verteilung der Kapazitäten und Kompetenzen



*) Modellannahme: 18 Professoren, 100 Wissenschaftler, 31 technische Mitarbeiter

Personalmodelle für wissenschaftlich-technische Dienstleistungen

Folie 6

Thorsten Schulz
Carl von Ossietzky Universität
Oldenburg

Personalkonzept der Universität Oldenburg

Durch einen Modellversuch wurde an drei Niedersächsischen Hochschulen im Jahre 1995 ein Globalhaushalt als Grundlage eines neuen Steuerungsverständnisses von Universitäten eingeführt. Herr Schulz schildert in seinem Referat, wie die Universität Oldenburg vor dem Hintergrund des Globalhaushaltes ohne ministeriell vorgegebenen Stellenplan eigenverantwortlich Personalmanagement betreibt.

1 Vorstellung der Universität Oldenburg

Die Universität Oldenburg, gegründet 1974 gehört zu den jungen Universitäten in Deutschland. Zurzeit sind dort bei knapp 1800 Beschäftigten (davon 800 Wissenschaftler und 200 Hochschullehrer) gut 12.000 Studierende eingeschrieben.

Die Universität Oldenburg befindet sich mitten im Prozess einer tiefgreifenden Studienstrukturreform. Ab dem Wintersemester 2004/2005 wird das Studienangebot weitgehend auf die neuen Studienabschlüsse Bachelor und Master umgestellt und spätestens ab 2007 wird das gesamte Studienangebot auf die neuen konsekutiven Studienabschlüsse umgestellt sein. Die Universität gliedert sich in 5 Fakultäten:

- Erziehungs- und Bildungswissenschaften
- Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften
- Sprach- und Kulturwissenschaften
- Human- und Gesellschaftswissenschaften
- Mathematik und Naturwissenschaften

2 Merkmale und Ziele des Globalhaushalts

Seit 1995 ist die Universität Oldenburg als eine der ersten Hochschulen in Deutschland mit einem Globalhaushalt ausgestattet, der die Grundlage zu einem neuen Steuerungsverständnis bildet und damit auch zu einem ande-

ren Konzept von Personalmanagement führt. Mit der Verabschiedung eines Hochschulentwicklungsplans wurden Ziele und Strategien der Universität erarbeitet, die sich u.a. mit der Verteilung von Ressourcen befassen, wobei Personalstellen ebenfalls als Ressource der Hochschulentwicklung mit einbezogen werden. Das Personalmanagement wird so zu einem Bestandteil einer neuen, hochschulinternen Steuerungssystematik.

Die grundsätzlichen Ziele des Globalhaushalts lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Hochschule erhält eine höhere Eigenverantwortung für Personal, Finanzen und die sonstige Ausstattung.
- Die vom Land zugewiesenen Mittel können weitgehend flexibel eingesetzt werden.
- Das wettbewerbliche Handeln soll gefördert werden.
- Die Spielräume für dezentrale Entscheidungen der Hochschule sowie innerhalb der Hochschule sollen erweitert werden.
- Die Effizienz und die Effektivität sollen erhöht werden.

Mit der Einführung des Globalhaushalts ist eine völlige Deckungsfähigkeit von Personalmitteln und Sachmitteln verbunden, d.h. innerhalb der Hochschule wird entschieden, ob die vorhandenen Mittel für Personal oder für Sachmittel ausgegeben werden sollen. Das bisherige Jährlichkeitsprinzip entfällt, es können Rücklagen gebildet werden. Entstehende Einnahmen verbleiben in der Universität (bzw. sollten in der Universität verbleiben).

3 Neue Steuerung: Interne Verfahrensgrundsätze bei der Personalplanung

Die Stellenzuweisungen an die Institute erfolgen als durchschnittliche Finanzbeträge, Institute können daher aus nicht besetzten Stellen Mittel schöpfen. Die Personalplanung erfolgt dezentral, d.h. die Mittel für das wissenschaftliche Personal fließen an die Institute. Derzeit werden 20% der Personalmittel in einen zentralen Pool gegeben, wobei das Ziel besteht, diesen prozentualen Anteil und damit die zent-

ralen Steuerungsmöglichkeiten (stärkere Anreizmöglichkeiten) zu erhöhen.

Der Hochschulentwicklungsplan bildet die Basis für die konkrete Personalplanung: Dort werden sowohl Forschungsschwerpunkte als auch eine personelle, qualitative Mindestausstattung ("Qualitatives Soll") festgeschrieben. Das Qualitative Soll ergibt sich aus Überlegungen zur personellen Mindestausstattung (Professuren) der Fächer auf der Basis von Zahlen des Wissenschaftsrates. Die Professur bildet die Grundeinheit für die Personalplanung. Die festgelegten Personalansätze bei den Professorenstellen dienen als Grundlage für rationale und konsensuale Entscheidungen. Eine Konsequenz: Es ergeben sich Umschichtungen von Personal zwischen den Fächern. Als weiteres wichtiges strategisches Ziel der Personalplanung gilt die Umwandlung von Dauerstellen in befristete Qualifikationsstellen (Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses).

Als Grundlage der Qualitätssicherung in den Kernbereichen von Studium und Lehre dienen Lehr- und Forschungsevaluationen durch die Zentrale Evaluationsagentur (ZEvA), die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WK) und den Verbund Norddeutscher Universitäten. Die Empfehlungen der Lehr- und Forschungsevaluation finden insbesondere durch ein Kontraktmanagement zwischen Hochschulleitung und Fakultäten/Instituten eine Berücksichtigung. Neben dem Ziel der Qualitätssteigerung sollen durch diese Zielvereinbarungen Schwerpunktbildungen und Innovationen und damit ein spezifisches Profil der Universität Oldenburg gefördert werden. Unterstützt wird dieser Prozess durch den bereits erwähnten zentralen Pool. In diesem Aushandlungsprozess zwischen Hochschulleitung und Fakultät/Institut werden konkrete Entwicklungspläne vereinbart, die Aussagen über Denominationen, Wertigkeiten, Ausstattungen der einzelnen Professuren, Vernetzungen usw. enthalten. Diese Vereinbarungen dienen auch als Grundlage für die Wiederbesetzung von Dauerstellen. Frei werdende Stellen werden nach einem gesonderten Verfahren durch das Präsidium zur Wiederbesetzung freigegeben.

Die Budgetierung erfolgt leistungsbezogen nach Indikatoren, wobei in diese Indikatorensteuerung bislang nur die Sachmittel einbezogen sind.

Die geschilderten Verfahrensgrundsätze erfolgen in einem Wechselspiel von zentraler und dezentraler Entscheidungskompetenz, wobei die verschiedenen Umsetzungsschritte, die operative Seite, dezentral in den Fakultäten erfolgt.

4 Perspektiven, Probleme

Weitere Flexibilisierung und Stärkung wettbewerblicher Elemente beschreiben schlagwortartig die Zukunftsperspektiven für das Personalmanagement. In Oldenburg ist vor allem daran gedacht, die Vergabe der Personalmittel in die Indikatorensteuerung einzubeziehen. Die Tatsache, dass als Ausgangspunkt der Mittelverteilung ein historisch gewachsenes IST, der Stellenplan von 1995, angesetzt wurde, soll zugunsten größerer Umverteilungen, also stärkerem Wettbewerb, überwunden werden. Das Modell der Indikatorensteuerung auszudehnen bietet sich an, da innerhalb der Hochschule grundsätzlich eine große Akzeptanz gegenüber diesem Modell besteht und der Anteil der bislang über Indikatoren gesteuerten Mittel (lediglich 5% des Gesamthaushalts) als zu gering angesehen wird.

Eine Flexibilisierung der Personalmittel ist in Oldenburg besonders dringlich, da die Ausstattung mit wissenschaftlichen Mitarbeitern deutlich unter dem Bundesdurchschnitt liegt. Einen Beitrag zur Flexibilisierung soll die stärkere Besetzung von (Professoren-)Stellen mit Juniorprofessuren leisten. Zudem werden die wissenschaftlichen Mitarbeiter durchweg befristet beschäftigt, wodurch sich zum Teil eine Reduzierung der Lehrkapazität ergeben kann. Durch die stärkere Nutzung von Lehraufträgen und ausschließlich für die Lehre beschäftigtem Personal soll hier die Lehrdeputatsreduktion ausgeglichen werden.

Ein grundsätzliches Problem aller inneruniversitären Steuerungsanstrengungen besteht derzeit im Verhältnis Hochschule – Ministerium. Die Autonomie der Hochschule bei der dezentralen Steuerung (Ressourcenplanung, Personalmanagement) wird zunehmend eingeschränkt und alte Steuerungsmechanismen bleiben bestehen bzw. werden sogar gestärkt. Es kommt so zu einem Nebeneinander von alten und neuen Steuerungsinstrumenten. Die Ministerien denken und handeln noch immer kameral. Beispielsweise muss nach wie vor die Kapazitätsverordnung bei der Personalplanung

beachtet werden. Für die Beamten ist die Fortführung des Stellenplans noch immer vorgegeben und gleichzeitig muss für die übrigen Beschäftigten ein fiktiver Stellenplan innerhalb der Hochschule geführt werden. Die Hochschulen haben noch immer nicht die volle Personalhoheit, neue Vorgaben bei der Stellenbewirtschaftung werden erlassen, an der Kameralistik orientierte Haushaltsführungserlasse werden verhängt usw. Zusammenfassend kann von einer staatlichen Rezentralisierung der Entscheidungen und einer Wiedereinführung alter Detailsteuerung durch die Ministerialbürokratie gesprochen werden. Die Idee einer autonomen Hochschule und dem damit verbundenen Ziel einer nachfrageorientierten, neuen Steuerung wird zunehmend in den Hintergrund gedrängt.

Dr. Horst Moog
HIS Hannover

Personalentwicklung – Einführung

In jüngster Zeit entdecken Hochschulen Personalentwicklung als Instrument zum Aufweichen ihrer personellen Verkrustungen. Diese Einführung steckt den Rahmen der Personalentwicklung ab, der durch die anschließenden Referate mit den Besonderheiten ihres Einsatzes für Wissenschaftler ausgefüllt wird.

1 Begriffsklärung

Unter dem Begriff der Personalentwicklung lassen sich alle Maßnahmen des Arbeitgebers zusammenfassen, die der Anpassung der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Handlungskompetenzen vorhandener Mitarbeiter an neue Anforderungen dienen.

Damit sind vier Definitionsmerkmale angesprochen:

Als **Handlungskompetenz**, teilweise auch als Qualifikation, werden die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten bezeichnet, auf die eine Arbeitskraft bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben zurückgreifen kann.

Fachliche Qualifikationen betreffen die Kenntnis der Arbeitsinhalte, während methodische Kompetenzen die Art und Weise beschreiben, in der Mitarbeiter ihre Aufgaben ausführen. Soziale Handlungskompetenzen ermöglichen den zielgerichteten Umgang mit Kollegen, Untergebenen, Vorgesetzten und Kunden. Im Mittelpunkt der persönlichen Kompetenzen steht die Fähigkeit zur Selbstorganisation und -reflexion. In der Regel werden die Grundlagen der Handlungskompetenz in formalisierten Qualifikationsprozessen erworben, wozu neben der Berufsausbildung bzw. dem Studium die Schulbildung sowie berufsbegleitende Schulungen gehören. Darauf aufbauend entsteht die Handlungskompetenz zu großen Teilen durch die Erfahrungen aus bisherigen Tätigkeiten.

Eine erfolgreiche Tätigkeit setzt voraus, dass die Handlungskompetenzen der Arbeitskraft die Anforderungen der Arbeitsaufgabe abdecken. Neue Technologien, kleinere und größere Re-

organisationsmaßnahmen sowie Veränderungen des betrieblichen Umfeldes konfrontieren Mitarbeiter regelmäßig mit **neuen Anforderungen**. Personalentwicklung zielt darauf ab, Lücken zu den vorhandenen Qualifikationen zu schließen, die die individuelle Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten überfordern. Dabei wird unterstellt, dass die **vorhandenen Mitarbeiter** die benötigten Kompetenzen erwerben können.

Qualifikationen sind Eigenschaften der Arbeitnehmer. Ohne ihre Beteiligung ist Personalentwicklung nicht möglich. Entscheiden kann das Personalmanagement jedoch nur über die **Maßnahmen des Arbeitgebers**. Aktivitäten der Mitarbeiter lassen sich nur indirekt über positive Anreize, unter Umständen auch über negative Sanktionen beeinflussen.

2 Einordnung

Eine antizipative Personalentwicklung erkennt zukünftige Qualifikationslücken, bevor sich die betroffenen Arbeitskräfte den neuen Anforderungen stellen müssen. Dazu muss die benötigte Personalstruktur langfristig antizipiert werden. Damit steht die Personalentwicklung in engem Zusammenhang mit der Personalplanung, deren Mittelpunkt die quantitative und qualitative Personalbedarfsermittlung bildet.

Prinzipiell lässt sich die Personalstruktur auch durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit den erforderlichen Qualifikationen vom Arbeitsmarkt verändern. Ohne Wachstum des quantitativen Personalbedarfs setzt dies freilich das freiwillige Ausscheiden vorhandener Mitarbeiter im Rahmen der üblichen Fluktuation oder ihre aktive Freisetzung voraus. Personalentwicklung dient daher häufig als Ausweg, wenn Kündigungen rechtlich nicht möglich oder mit erheblichen Imageschäden für den Arbeitgeber verbunden sind.

Ohne Anpassungsdruck entfaltet die Personalentwicklung dagegen Motivationseffekte, sofern die Erweiterung der Handlungskompetenzen mit einem Verantwortungszuwachs oder Aufgabenwechsel der geförderten Mitarbeiter einhergeht.

Enge Verbindungen bestehen auch zur Organisationsentwicklung, deren Ziel ist die Anpassung der Organisation als Ganzes an sich

wandelnde Rahmenbedingungen ist. Durch die Veränderung der Organisationsstrukturen und -prozesse entstehen in der Regel neue Anforderungen, auf die die Personalentwicklung die Mitarbeiter vorbereiten kann. Außerdem verstärkt eine parallele Personalentwicklung die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten.

3 Ziele

Als Indikator für den betrieblichen Zielbeitrag werden den Kosten von Personalentwicklungsmaßnahmen üblicherweise spezielle personalwirtschaftlicher Ziele gegenübergestellt:

- Verbreiterung des Einsatzspektrums
- Qualifizierung potenzieller Führungskräfte
- Leistungsanreize für potenzielle Teilnehmer
- Bindung leistungsstarker Mitarbeiter

Der Zielkatalog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Unter Umständen werden auch konträre Zielsetzungen verfolgt. So bieten manche Unternehmen gezielt Qualifizierungsmaßnahmen an, um langjährigen Beschäftigten den Arbeitgeberwechsel zu erleichtern.

Mitarbeiter verbinden Personalentwicklungsaktivitäten mit eigenen Zielvorstellungen:

- Einkommenszuwachs
- Beförderung
- Wechsel des Tätigkeitsfeldes
- Persönliche Weiterentwicklung
- Steigerung des persönlichen Marktwertes

Nicht immer ergänzen sich die Ziele, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer mit einer Personalentwicklungsmaßnahme erreichen wollen. Konflikte ergeben sich beispielsweise, wenn Weiterbildungsmaßnahmen einen zusätzlichen Einsatz der Mitarbeiter erfordern, den das Unternehmen nicht honorieren will oder kann. Umgekehrt stoßen individuelle Weiterbildungswünsche der Arbeitnehmer auf Widerstand des Arbeitgebers, wenn deren Inhalte nur geringe Bezüge zur Arbeitstätigkeit aufweisen.

4 Maßnahmen

Üblicherweise werden Personalentwicklungsmaßnahmen anhand ihrer Beziehung zum Arbeitsplatz der Teilnehmer charakterisiert:

„**Off the job**“-Schulungen finden außerhalb der Arbeitstätigkeit statt. In der Regel handelt es sich dabei um Weiterbildungsseminare externer Anbieter, die sich entweder als offene Angebote an Teilnehmer unterschiedlicher Unternehmen richten oder als „In-house-Training“ auf die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Auftraggebers zugeschnitten sind.

„**On the job**“-Maßnahmen fördern das Erfahrungslernen der Mitarbeiter, indem diese gezielt mit neuen Aufgaben betraut werden. Möglichkeiten dazu bieten der Einsatz in Projektteams, die Vertretung von Kollegen oder Vorgesetzten und längerfristige Versetzungsprogramme. Damit die Herausforderung nicht zur Überforderung wird, sind Anknüpfungspunkte zur bisherigen Tätigkeit, Möglichkeiten für Versuch und Irrtum sowie eine Betreuung durch Vorgesetzte, Mentoren oder Trainer notwendig.

„**Into the job**“-Maßnahmen, wozu insbesondere Trainee-Programme zählen, erleichtern den Berufseinstieg. „**Out of the job**“-Aktivitäten, die derzeit unter der Bezeichnung Outplacement weit verbreitet sind, bereiten das Ausscheiden aus dem Unternehmen vor.

Positive Wirkungen auf die Arbeitsleistung der geförderten Mitarbeiter ergeben sich nur, wenn die neu erworbenen Handlungskompetenzen im Arbeitsalltag eingesetzt werden können. Personalentwicklung erfordert daher eine **Laufbahngestaltung**, in der die Tätigkeits- und Stellenwechsel eines Mitarbeiters an langfristigen Kriterien ausgerichtet werden. Früher waren Stellenwechsel regelmäßig mit Beförderungen verbunden. Heute sind dagegen verstärkt horizontale Karrierewege zu etablieren, die innerhalb einer Hierarchiestufe Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung bieten.

5 Herausforderungen

Personalentwicklung spielt schon seit mehreren Jahrzehnten eine wichtige Rolle für das Personalmanagement in der Privatwirtschaft, auch wenn ihre Bedeutung mit dem Konjunkturzyklus schwankt. Demgegenüber ergeben sich für öffentliche Hochschulen eine Reihe branchenspezifischer Herausforderungen:

Die fachliche Weiterbildung gehört zu den persönlichen Kernaufgaben von Wissenschaftlern. Sie sind daher nur selten zur Teilnahme an

Fortbildungsmaßnahmen bereit, auch wenn didaktische oder Führungskompetenzen vermittelt werden sollen. Möglicherweise ergeben sich mit der Einführung der leistungsabhängigen W-Besoldung für Hochschullehrer verstärkte Anreize zur Weiterbildung.

Als Teil des öffentlichen Dienstes sind Hochschulen den Inflexibilitäten des Dienstrechtes für Beamten und der Tarifverträge für Angestellte und Arbeiter unterworfen. Dazu zählen insbesondere die (faktische) Unkündbarkeit und die starren Einstufungsregeln, die Tätigkeitswechseln häufig entgegenstehen.

Im Rahmen der grundlegenden Reformen des Hochschulsystems haben sich in den letzten Jahren neue Karrierepfade entwickelt. Hervorzuheben ist die Einrichtung von Juniorprofessuren und die Professionalisierung des Hochschulmanagements. Die Reduzierung der Dauerstellen und die Befristungsregeln des Hochschulrahmengesetzes haben die wissenschaftliche Laufbahn noch stärker auf das Karriereziel Professur fokussiert. Karrierepfade für Wissenschaftler unterhalb der Professur sind derzeit nicht erkennbar.

Literatur:

Hentze, Joachim/Kammel, Andreas: Personalwirtschaftslehre 1 – Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz, 7. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2002, S. 337-421.

Scholz, Christian: Personalmanagement, 5. Auflage, München 2000, S. 505-559.

Ingeborg Fiegel-Kölblin
Fraunhofer-Institut für Produktions-
technik und Automatisierung IPA,
Stuttgart

Maßnahmen der Personal-
entwicklung an einem
Fraunhofer-Institut

Die Fraunhofer-Gesellschaft führt anwendungsorientierte Forschung in naturwissenschaftlichen Fachgebieten durch. Frau Fiegel-Kölblin stellt die Personalentwicklung des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung IPA vor. Die Ergänzung der wissenschaftlichen Qualifikationen mit Managementkompetenzen eröffnet den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven innerhalb und außerhalb des Instituts und sichert dem Institut den notwendigen Qualitätsstandard.

1 Ausgangssituation

Das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA entwickelt und erprobt Methoden, Komponenten und Anlagen zur Automatisierung und Rationalisierung industrieller Produktionsprozesse. Es handelt sich dabei überwiegend um Auftragsforschung für Industrieunternehmen. Im Vorlauf werden hierzu öffentlich geförderte Forschungsprojekte durchgeführt. Mit über 200 Beschäftigten und einem Jahresbudget von über 30 Mio. € ist das Fraunhofer IPA eines der größten Institute der Fraunhofer-Gesellschaft.

Den Anstoß für die heute etablierte Personalentwicklung gab ein Strategiewechsel innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft vor etwa sechs Jahren. Die einzelnen Institute wurden verpflichtet, strategische Ziele zu entwickeln und mit den übergeordneten Zielen der Fraunhofer-Gesellschaft abzustimmen. Gleichzeitig erfolgten in allen Instituten Mitarbeiterbefragungen.

Die Ergebnisse dieser Mitarbeiterbefragung führten am Fraunhofer IPA u.a. zu einer Restrukturierung der Organisation. So wurden die Abteilungsleiter in ihrer Position und Verantwortung gestärkt, die Hierarchien neu definiert sowie Prozesse und Informationswege überarbeitet bzw. grundsätzlich neu festgelegt.

Neben dieser organisatorischen Neuausrichtung musste auch die strategische Ausrichtung neu bestimmt werden. Die Institutsleitung und die Führungskräfte entwickelten gemeinsam die Vision, die Mission und das Leitbild des Fraunhofer IPA und leiteten von diesem Rahmen konkrete Ziele für den Institutsalltag ab (vgl. Folie 1).

2 Ziele

Zur Ausrichtung des Fraunhofer IPA gehört eine weitgehend gleichberechtigte Orientierung an monetären und nicht quantifizierbaren Zielgrößen, wie z. B. Qualitätsorientierung, wissenschaftliche Arbeitsweise und Führungskultur. Dazu werden drei Zielbereiche unterschieden (vgl. Folie 2):

- **Ergebnis- und Geschäftsziele**

Mit den bestehenden Potenzialen, Prozessen und F&E-Erfolgen soll das laufende Geschäft die Vollfinanzierung des Betriebs haushaltes und möglichst ein positives operatives Ergebnis sicherstellen. Dazu ist mindestens das vorgegebene Auftragsvolumen zu akquirieren, wobei ein optimales Verhältnis zwischen Industrieaufträgen und öffentlichen Forschungsprojekten angestrebt wird.

- **Strategische und organisatorische Ziele**

Mit der ständigen Verbesserung der Leistungsqualität und der Kundenzufriedenheit sollen die Wettbewerbsposition des Fraunhofer IPA langfristig gesichert und neue Potenziale zur zukünftigen Erwirtschaftung des Geschäftsergebnisses erschlossen werden.

- **Führungs- und Personalentwicklungsziele**

Vorrangiges Personalziel ist es, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen systematisch zu qualifizieren. Daneben werden auch die eingesetzten Führungsinstrumente ständig angepasst und weiter entwickelt.

Die Personalentwicklung trägt wesentlich zur Realisierung der Institutsziele bei, indem sie die Mitarbeiter und Führungskräfte über gezielte Maßnahmen qualifiziert. Ergänzend begleitet sie die prozessorientierte Institutsentwicklung (Organisationsentwicklung) im Rahmen der strategischen Zielverfolgung (vgl. Folie 3).

3 Konzeption und Elemente

Die Personalentwicklungsmaßnahmen sind für die typischen Karrieremuster am Fraunhofer IPA maßgeschneidert. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert das Fraunhofer IPA in der Regel unmittelbar nach deren Hochschulabschluss. Von Anfang an werden die Hochschulabsolventen in die Forschungsprojekte eingebunden. Damit tragen sie auch zur Erreichung der Geschäftsziele bei. Parallel dazu haben sie die Möglichkeit, ihre Dissertation zu erstellen. Nach durchschnittlich acht Jahren wechseln die meisten Beschäftigten in ein Industrieunternehmen oder in die Wissenschaft. Da das Fraunhofer IPA Führungspositionen nahezu ausschließlich aus den eigenen Reihen besetzt, können junge engagierte Mitarbeiter bereits nach 2 bis 3 Jahren als Gruppenleiter Führungsverantwortung übernehmen.

Für die unterschiedlichen Karrierephasen bietet das Fraunhofer IPA drei Stufen von Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne einer »systematischen Personalentwicklung« an (vgl. Folie 4 und 5):

- **Basisqualifizierung**

Mit der Basisqualifizierung werden neue Mitarbeiter, die in der Regel über wenig Berufserfahrung verfügen, für die Projektleitung qualifiziert. Die komplette Reihe besteht aus fünf Pflichtbausteinen:

- Kommunikationstraining
- Projektmanagement I
- Präsentation und Rhetorik
- Emotionale und motivationale Kompetenz
- Projektmanagement II

Spätestens zum Ende des ersten Berufsjahres am Fraunhofer IPA soll jeder neue Mitarbeiter mit der Basisqualifizierung starten.

- **Führungskräftetraining**

Ziele des Führungskräftetrainings sind die gemeinsame Entwicklung eines Führungsverständnisses und die Steigerung der Führungsqualität. Es besteht aus den fünf Pflichtbausteinen:

- Grundlagen der Führung
- Führung auf Individualebene
- Führung auf Gruppenebene
- Konfliktmanagement
- Grundlagen der Finanzierung

Die Teilnahme am Führungskräftetraining ist Voraussetzung für die Beförderung zum Gruppen- und Abteilungsleiter.

- **Managementangebote**

Individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen bilden den Kern der Managementqualifizierung. Diese ermöglichen ein individuelles Eingehen auf die spezifischen Anforderungen langfristig beim Fraunhofer IPA tätigen Führungskräften. Im Mittelpunkt stehen persönliche Coachingangebote mit spezifisch abgestimmten Inhalten.

Die drei Stufen der »systematischen Personalentwicklung« werden durch Maßnahmen der Organisationsentwicklung, z. B. OE-Prozessbegleitung oder Teamentwicklungsmaßnahmen, sowie offene Seminarangebote zu unterschiedlichen Themen ergänzt (vgl. Folie 6).

4 Erfahrungen

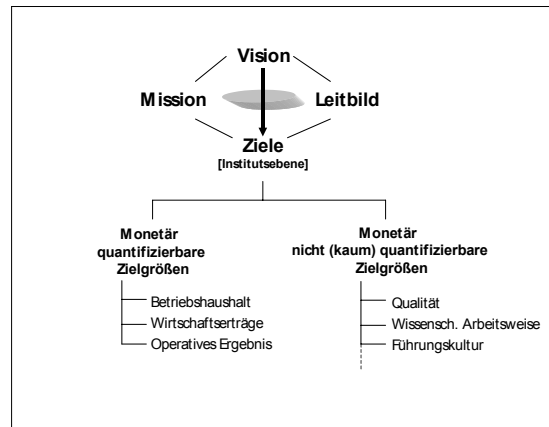
Die Erfahrungen des Fraunhofer IPA mit der »systematischen Personalentwicklung« sind insgesamt positiv. Dies belegen unterschiedliche Indikatoren, wie:

- die Evaluierungsbögen, die die Teilnehmer unmittelbar nach einem Seminar ausfüllen,
- die Evaluierung der Basisqualifizierung durch einen externen Gutachter,
- verbesserte Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzgl. des Führungsverhaltens ihrer Führungskräfte,
- die anhaltende Bereitschaft der Führungskräfte, ihre Mitarbeiter zu Qualifikationsmaßnahmen zu entsenden, obwohl den Abteilungen die Kosten in Rechnung gestellt werden.

Die Qualifizierungsmodule werden als maßgeschneiderte Inhouse-Kurse von externen Anbietern durchgeführt. Die Auswahl der Anbieter war ein herausfordernder Prozess, da wissenschaftliche Mitarbeiter aufgrund ihres Qualifikationsniveaus und Selbstverständnisses hohe Anforderungen an die Trainer stellen.

Das Fraunhofer IPA setzt die »systematische Personalentwicklung« bewusst ein, um Institutsziele nachhaltiger zu erreichen. Dabei arbeitet die Personalentwicklung die Profile und Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter heraus und unterstützt sie durch eine kontinuierliche und systematische Qualifizierung und gezielte Einzelmaßnahmen.

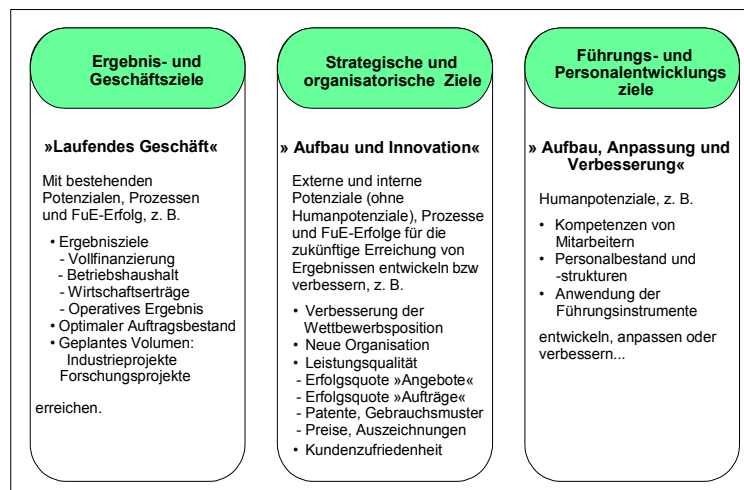
Die Grundelemente im Zusammenhang



Seite 1

Folie 1

Die Zielbereiche am Fraunhofer IPA

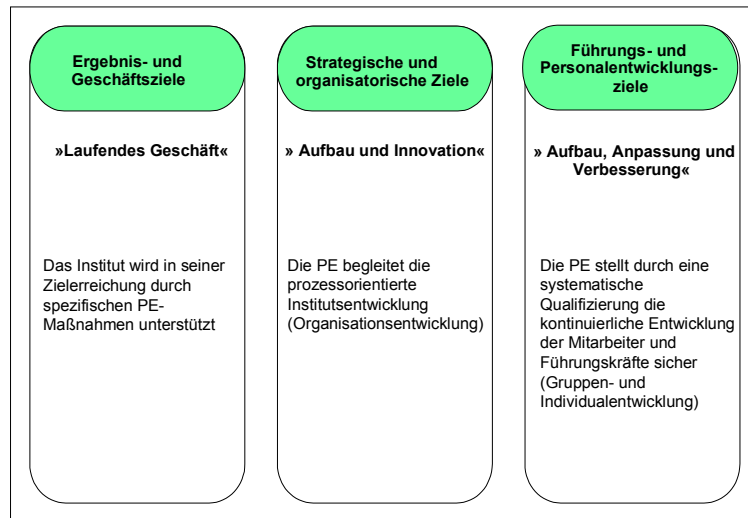


In Anlehnung an:
 Bungard, W.; Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden: Gabler, 2000

Seite 2

Folie 2

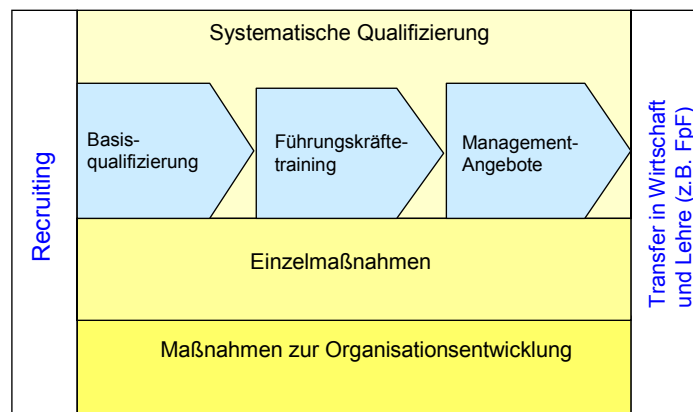
Der Auftrag an die Personalentwicklung des Fraunhofer IPA



Seite 3

Folie 3

Das Personalentwicklungsmodell des Fraunhofer IPA




Seite 4

Folie 4

Systematische Qualifizierung

	Basisqualifizierung	Führungskräftetraining	Managementangebote
Ziel des Angebots:	Möglichst schnell junge MA zu qualifizierten Projektleitern entwickeln	Führungsqualität steigern, gemeinsames Führungsverständnis entwickeln	Individuelles Begleiten von Fragestellungen
Struktur und Inhalte:	<u>5 Pflichtbausteine</u> > Kommunikationstraining > Projektmanagement I > Präsentation und Rhetorik > emotionale und motivationale Kompetenz > Projektmanagement II	<u>5 Pflichtbausteine</u> > Grundlagen der Führung > Führung auf Individualebene > Führung auf Gruppenebene > Konfliktmanagement > Grundlagen der Finanzierung	> Coaching > MBA-Programm > NIMBAS/ FhG > OE-Prozessbegleitung > Teamentwicklungsmaßnahmen
Institutsvorgabe:	Jeder neue MA soll spätestens zu Ende des ersten IPA-Jahres die Basisqualifizierung begonnen haben	Jeder neue Gruppenleiter muss spätestens mit der Benennung am Führungskräftetraining teilnehmen	J.

Seite 5



Fraunhofer Institut
Produktionstechnik und
Automatisierung

Folie 5

- ### Maßnahmen zur Organisationsentwicklung
-
- > Mitarbeiterbefragung 2000 / 2001
 - > Leitfaden zum Führen von Mitarbeitergesprächen 2003
 - > Jährliches Zieldatenblatt für Abteilungen
 - > Coaching
 - > Austrittsprozesse begleiten
 - > Vereinbarkeit von Beruf und Familie
(Kindertagesstätte seit '98, Sommerferienbetreuung, Telearbeit ...)
 - > Prozessbezogene Maßnahmen
(Teamentwicklungsmaßnahmen, Klimaarbeit, Prozessdefinitionen...)
-
- Seite 6
- 

Fraunhofer Institut
Produktionstechnik und
Automatisierung

Folie 6

Carsten Dose
Geschäftsstelle des Wissenschafts-
rates, Köln

Rahmenbedingungen der Personalentwicklung an Hochschulen

Herr Dose skizziert die strukturellen Besonderheiten des Wissenschaftsbereiches und die daraus resultierenden Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung an Hochschulen.¹

1 Einleitung

Ein kleines Fallbeispiel: *Das Unternehmen X konzentriert sich auf anspruchsvolle, wissensbasierte Dienstleistungen. Es rekrutiert unter den besten Absolventen der Universitäten und stellt bevorzugt Leute mit Promotion, Auslandserfahrung etc. ein. Die Personalauswahl funktioniert gut, die Leute setzen sich nicht nur von acht bis fünf für ihr Unternehmen ein. Aber dieses Unternehmen hat ein großes Problem: Wie kann es sicherstellen, dass es diese jüngeren Mitarbeiter auch immer schnell wieder loswerden kann? Denn man kann ja nie wissen, ...*

Nun – dies ist eine leicht durchschaubare Persiflage auf das, was einem fast als das grundlegende Paradigma traditioneller Personalentwicklung im deutschen Wissenschaftsbetrieb vorkommen könnte: Dass nicht-professorale Wissenschaftler am besten befristet eingestellt werden und sich die übrigen Dinge dann schon finden werden.

Nun führt ein derartiger Ansatz der Personalentwicklung unter den heutigen Bedingungen eines Hochschulsystems, in dem pro Jahr alleine etwa 25.000 Nachwuchswissenschaftler promoviert werden, zu vielfältigen Schwierigkeiten. Dieses Problembewusstsein wird von vielen Fachleuten geteilt, viele produktive Verbesserungsvorschläge liegen auf dem Tisch (vgl. die übrigen Beiträge in diesem Band). Ich möchte folgendes zu der Debatte beitragen:

¹ Die Abfassung des Beitrages erfolgte vor der Verkündung des Urteils des Bundesverfassungsgerichtes vom 27. Juli 2004, mit dem es die 5. Novelle des Hochschulrahmengesetzes für nichtig erklärte. Der Artikel gibt die persönliche Meinung des Autors wider.

- Es gibt einige strukturelle Besonderheiten des Wissenschaftsbereiches, über die wir uns vergewissern müssen, um die Aufgaben der Personalentwicklung an Hochschulen bestimmen zu können (vgl. Abschnitt 2).
- Der Wissenschaftsrat hat sich bisher nicht eingehend mit der Thematik Personalentwicklung beschäftigt, wohl aber daran mitgewirkt, einige der im Vortragstitel angesprochenen Rahmenbedingungen mitzugestalten. Dazu möchte ich in aller Kürze berichten (vgl. Abschnitt 3).
- Ausgehend von diesen Punkten möchte ich einige Folgerungen für die Praxis der Personalentwicklung an Hochschulen ziehen. Mein Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem, was ich eine Kultur der Personalentwicklung an Hochschulen nennen möchte (vgl. Abschnitt 4).

Ich werde mich dabei auf die wissenschaftlichen Angestellten des so genannten Mittelbaus konzentrieren. Im Mittelpunkt meiner Ausführungen stehen die Universitäten, weniger Fachhochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen. Letztere haben zum Teil aufgrund ihrer Größe deutlich andere Möglichkeiten der Personalentwicklung. Unter Personalentwicklung verstehe ich in einem sehr umfassenden Sinne all jene Aktivitäten, die dazu dienen, die Grundtatsache der biografischen Strukturierung der Arbeitskraft „Wissenschaftler“ mit den Zielsetzungen hervorragender Forschung und Lehre zur Deckung zu bringen.

2 Strukturelle Besonderheiten der Personalentwicklung an Hochschulen

Personalentwicklung an Hochschulen weist einige grundsätzliche Besonderheiten auf:

- **„Selbständige“ Beschäftigte**

Personalentwicklung – der Begriff erscheint mir nicht wirklich passend für wissenschaftliche Mitarbeiter, er stellt uns die bunte Ansammlung von Mediävisten, Teilchenphysikern und Sprachkundigen des Aramäischen als Objekt einer Maßnahme, eben der Personalentwicklung vor. Dagegen möchte ich den nicht ganz trivialen Punkt festhalten, dass dieses Personal aus Menschen besteht, die in großer Selbständigkeit ihre Arbeit erledigen, aber auch ihre Karriere planen. Das Verb „entwickeln“ muss hier auch reflexiv benutzt werden.

Für die Personalentwicklung an Hochschulen bedeutet das:

- Es geht um Maßnahmen, die die Selbständigkeit und den Wunsch nach Autonomie sowohl auf Seiten der Professoren als auch auf Seiten der Mitarbeiter respektieren. Es geht um Angebote, die beide Gruppen für sich als hilfreich erkennen und daher aufgreifen.
- Aber: Es muss auch darum gehen, deutlich zu machen, dass der verbreitete Individualismus an Grenzen stößt. Die eigene Laufbahn im Wissenschaftsbereich erfolgreich zu gestalten, das geht nicht im Alleingang. Darauf verweisen gerade auch Beiträge zum Themenbereich Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Wissenschaft.

- **Personalentwicklung im Schnittbereich von Hochschule und Scientific Community**

Wer aber soll – zusammen mit den Beschäftigten – Verantwortung für Personalentwicklung übernehmen? „Die Hochschule“ ist dabei nur eine Antwort. Eine andere ist: die Scientific Community. Denn für eine wissenschaftliche Karriere sind beide Kontexte wichtig. Die Scientific Community ist diejenige Instanz, auf die die Tätigkeit des Wissenschaftlers gerichtet ist. Neue Forschungsergebnisse entstehen durch Kooperation innerhalb der Scientific Community, sie allein kann die Leistungen des Einzelnen bewerten, wesentliche Karriere-schritte werden nach ihren Kriterien entschieden oder zumindest stark bestimmt.

Die Verantwortung für Personalentwicklung kann daher nicht alleine bei den Hochschulen liegen. Wir müssen auch fragen, welche Aufgaben die Scientific Communities übernehmen und wie sie ihrer Verantwortung gerecht werden kann. Wenn in der Geschichtswissenschaft in den letzten Jahren zwei bis dreimal mehr Habilitierte ausgebildet wurden als es zu besetzende Professuren geben wird, ist das ein Problem, das nicht allein oder zuerst durch die einzelne Universität gelöst werden kann.

Für die Personalentwicklung in der Wissenschaft heißt dies:

- Wir müssen im Blick haben, wo die Ziele der Scientific Community und die der Hochschule in Übereinstimmung sind und wo sie sich widersprechen.

- Für Hochschulen können hierbei Eigensinn und Gemeinsinn in Konflikt geraten. Als Beispiel dient mir die Zwischenfinanzierung eines Wissenschaftlers/einer Wissenschaftlerin nach Auslaufen einer Förderung. Vielleicht hat die bisherige Hochschule keinen Bedarf oder keine Möglichkeit für eine weitere Beschäftigung. Für die Wissenschaft insgesamt könnte es aber wichtig sein, die entsprechende Wissenschaftlerin oder den entsprechenden Wissenschaftler in der Forschung zu halten und sie oder ihn daher auch Übergangsweise weiterzufinanzieren.
- Die Ressourcen der Scientific Community sind wichtig und müssen in Konzepten der Personalentwicklung genutzt werden. Ich denke hier etwa an die Fachgesellschaften, die sich Grundsatzfragen von Personalstruktur und -entwicklung in ihrem Bereich zu ihrer Aufgabe machen müssen. Ich denke aber selbstverständlich auch an die schon immer bestehenden Netzwerke, Kontakte, festen Kooperationen etc., die eine wichtige Ressource für die Personalentwicklung darstellen.

Generell fürchte ich aber, dass gegen die in der Wissenschaft zu beobachtende Verdünnung von Verantwortung, die sich aus der verteilten Zuständigkeit ergibt, nur schwer anzukommen ist.

- **Organisationsstrukturelle Voraussetzungen für Personalentwicklung an Hochschulen**

Soweit ich sehe, treffen wir erst bei Unternehmen einer gewissen Größe auf so etwas wie eine professionalisierte Personalentwicklung. Dies hat ja auch eine gewisse Logik. Was heißt das für die Hochschulen? Nicht wenige von ihnen sind die größten Arbeitgeber in ihrer Stadt. Im Prinzip müssten sie dann doch beste Möglichkeiten haben, ein professionelles Personalmanagement zu betreiben. Aber so einfach liegt der Fall natürlich nicht. Die Struktur der Universität entspricht eher einer Holding von Klein-Unternehmen, von Lehrstuhl-AGs. Solche Kleinsteinheiten sind aber zu professioneller Personalentwicklung – siehe oben – nur schwer in der Lage.

Für Personalentwicklung an Hochschulen heißt dies,

- dass es auch hier darum geht, Organisationsstrukturen zu schaffen, die zu einem strategischen Verhalten fähig sind und
- dass als ein sinnvoller Mittelweg zwischen wissenschaftsfremder Zentralisierung und paralyisierender Lehrstuhlautonomie die Rolle der Fachbereiche und ihrer Leitungsorgane gestärkt werden muss.

- **Personalentwicklung – Befristung – Qualitätssicherung**

Maßnahmen der Personalentwicklung müssen und können einen wichtigen Beitrag zur Qualitätssicherung in Forschung und Lehre leisten. Auch aus diesem Grund muss das Thema Personalentwicklung viel intensiver als bisher verfolgt werden.

Gerade die Praxis der Befristung von Mittelbau-Stellen wurde und wird mit dem Argument der Qualitätssicherung begründet. Heute beobachten wir im Wissenschaftsbereich aber vielfältige neue Maßnahmen der Qualitätssicherung: Externe Evaluationen, Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe und der hohe Anteil drittmittelfinanzierter Stellen sind hier die Stichpunkte.

Für die Personalentwicklung an Hochschulen heißt dies:

- Die Befristung ist lediglich eines von mehreren Instrumenten der Qualitätssicherung. Ihre Relevanz als Instrument der Qualitätssicherung muss neu bestimmt werden.
- Die steigenden Anforderungen an die Hochschulen machen eine langfristige Personalentwicklung notwendig. Dabei muss es viel stärker darum gehen, Personal zu halten und weiter zu qualifizieren, um mit qualifizierten Mitarbeitern den in allen Bereichen stark steigenden Anforderungen gerecht werden zu können.

- **Personalentwicklung und neues Befristungsrecht**

Die neuen Befristungsregelungen der 5. HRG-Novelle implizieren ein Grundgerüst für die künftige Personalentwicklung. Zentraler Ankerpunkt ist die Notwendigkeit einer rechtzeitigen Entscheidung über den Verbleib in der Wissenschaft. Aber der dadurch vorgegebene Rahmen muss ausgefüllt werden: Weder sollte man für seine Dissertation unbedingt sechs

Jahre in Anspruch nehmen, noch wollte der Gesetzgeber andeuten, dass es unbedingt zwölf Jahre dauern muss, bis qualifizierte Nachwuchswissenschaftler berufungsfähig sind. Für die Personalentwicklung an Hochschulen bedeutet dies:

- Die Grundintention der 5. Novelle, dass die Entscheidung über den Verbleib im Wissenschaftsbereich frühzeitig – und das heißt nach der Promotion – fallen sollte, muss konsequent in der Praxis umgesetzt werden.
- Die bekannten Probleme der dauerhaften Beschäftigung nach Ende der Qualifizierungsphase bedeuten bis auf weiteres, dass die Entscheidung für eine wissenschaftliche Laufbahn ein beachtliches Risiko aufweist und realistisch in den Blick genommen werden muss. In manchen Disziplinen wäre allein dies schon ein wichtiger Schritt hin zu einer verantwortlichen Personalentwicklung.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Personalentwicklung ist ein Thema mit vielen Bezügen – und gerade daher mit enormem Potenzial. Personalentwicklung kann einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, die Attraktivität einer Tätigkeit in der Wissenschaft zu sichern. Sie kann auch helfen, Qualität und Leistungsfähigkeit der Hochschulen in Forschung und Lehre zu stärken. Die Bedingungen im Wissenschaftsbereich sind allerdings speziell: Die Mitarbeiter weisen eine hohe Eigenständigkeit auf, die Organisations- und Leitungsstrukturen sind häufig zu schwach zu strategischem Handeln, Wissenschaftler sind in wesentlichen Punkten auf die *Scientific Community* fixiert, aber deren Beitrag zu einer verantwortlichen Personalentwicklung ist unklar.

3 Aus der Arbeit des Wissenschaftsrates

Ich komme nun zu einigen Anmerkungen aus der Arbeit des Wissenschaftsrates, die mit dem hier diskutierten Thema in Zusammenhang stehen:²

- **Juniorprofessur und Personalstrukturreform**

Der Wissenschaftsrat hat *cum grano salis* die Reformen der 5. Novelle des HRG unterstützt. Juniorprofessur, neues Befristungsrecht, Zu-

² Nähere Informationen zur Arbeit des Wissenschaftsrates finden sich unter www.wissenschaftsrat.de

sammenfassung der Vielzahl unterschiedlicher Personalkategorien im Mittelbau – insgesamt liegt diesen Regelungen ein sinnvolles Modell der wissenschaftlichen Laufbahn zugrunde. Die Attraktivität der wissenschaftlichen Laufbahn kann durch eine frühe Selbständigkeit gestärkt werden, die Universitäten erhalten bessere Planungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im Personalbereich. Ich will diesen Punkte nicht vertiefen, möchte nur betonen, dass der Wissenschaftsrat die Juniorprofessur (er sprach von Nachwuchsprofessuren) in seinem Konzept noch stärker mit einer *Tenure Track*-Option verbunden hatte (vgl. Wissenschaftsrat 2001, S. 61ff.). Die Juniorprofessur ohne regelmäßige *Tenure Track*-Option, dies ist halbherzig und stellt keine ausreichend deutliche Alternative zum bisherigen Qualifizierungsweg über eine Assistentur dar.

Der Wissenschaftsrat hat seine Empfehlungen zur Personalstrukturreform explizit mit der Aufforderung zu einer Professionalisierung der Personalentwicklung verbunden. Die Voraussetzungen dafür sollen durch folgende Maßnahmen geschaffen werden (vgl. Wissenschaftsrat 2001, S. 65ff.):

- Entscheidungsfähige Organisationseinheiten, auch durch Zusammenlegung kleinerer Einheiten.
- Eigenverantwortliche Personalentwicklung der Fachbereiche.
- Stärkung der Dekane und der Hochschulleitungen.
- Allgemein größere Flexibilität durch eine Abkehr von festen Stellenplänen; stattdessen Globalhaushalte für Hochschulen und selbständige Bewirtschaftung der Ressourcen für Personal durch die Fachbereiche (vgl. zur praktischen Umsetzung vieler dieser Vorschläge den Beitrag von Thorsten Schulz in diesem Band).

- **Wissenschaftstarif und dauerhafte Beschäftigung wissenschaftlicher Mitarbeiter**

Der Wissenschaftsrat hat im Januar 2004 Empfehlungen zu einem Wissenschaftstarif und zur Beschäftigung wissenschaftlicher Mitarbeiter verabschiedet (vgl. Wissenschaftsrat 2004). Er ist darin zu der Einschätzung gelangt, dass der Bundesangestelltentarif in vielfacher Hinsicht den Besonderheiten der Wis-

senschaft nicht gerecht wird und dass eine grundlegende Reform des Arbeits- und Tarifrechts für die Wissenschaft überfällig ist. Die beste Möglichkeit, dieses Ziel zu erreichen, ist nach Ansicht des Wissenschaftsrates die Aushandlung eines eigenständigen Wissenschaftstarifs für Hochschulen und außeruniversitäre Forschung. Der Wissenschaftstarif soll eine attraktive, angemessene und konkurrenzfähige Vergütung gewährleisten, er soll sich von überkommenden beamtenrechtlichen Regelungsmodellen, etwa dem Laufbahnprinzip, verabschieden, er soll eine erhöhte Flexibilität und stärkere Differenzierungsmöglichkeiten bieten.

Der Wissenschaftsrat hat sich in diesem Zusammenhang auch für verbesserte Möglichkeiten zur unbefristeten Beschäftigung qualifizierter Wissenschaftler unterhalb der Professur nach Ende der 12- bzw. 15-jährigen Qualifizierungsphase stark gemacht. Hintergrund zu diesen Empfehlungen war die Kontroverse um die Auswirkungen des neu gefassten Befristungsrechts auf jene Wissenschaftler, die über viele Jahre hinweg z. B. im Bereich der Drittmittelforschung beschäftigt sind und ungewollt oder selbst gewählt nicht die Perspektive auf die Berufung in eine Professur haben. Der Wissenschaftsrat hat hierzu vorgeschlagen, im Hochschulrahmengesetz eine Modifikation für das Kündigungsrecht für wissenschaftliche Mitarbeiter vorzunehmen. Diese soll einen besonderen Kündigungsgrund „Wegfall von Drittmitteln“ beinhalten und die Möglichkeit einer Kündigung aus betrieblichen Gründen – ausschließlich für die Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeiter (!) – sachgerecht erleichtern. Der Wissenschaftsrat ist zuversichtlich, dass dieser Regelungsvorschlag in absehbarer Zeit vom Gesetzgeber aufgegriffen wird. Damit ist eine Entwicklung zumindest angedeutet, die in unterschiedlichen Foren kontrovers diskutiert wird. Es geht um die Frage ob und in welchem Umfang es an den Hochschulen eine Gruppe dauerhaft beschäftigter, qualifizierter Wissenschaftler unterhalb der Professur geben soll. Diese Diskussion ist stark geprägt durch die schwierigen und weithin als negativ eingeschätzten Erfahrungen aus den siebziger Jahren, als zahlreiche Wissenschaftler eine unbefristete Anstellung erhielten, ohne dass dies durch adäquate Mechanismen der Qualitätssicherung komplementiert worden wäre. Heute aber gibt es eben diese verbesserten Instrumente der Qualitäts-

sicherung. Wenn ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin immer wieder neu Drittmittel einwirbt, beweist dies doch herausragende wissenschaftliche Qualität. Dasselbe gilt, wenn sich eine Organisationseinheit in regelmäßigen Abständen erfolgreich einer internen oder externen Evaluation unterziehen muss.

Die Thematik ist umstritten. Gegner einer Ausweitung dieser Mitarbeitergruppe wenden ein, dass hier lediglich unattraktive, unbefriedigende Tätigkeitsfelder entstehen könnten und dass die Qualitätsproblematik letztlich nicht gelöst sei. Einige sind gegen generelle Regelungen, wollen derartige Fragen den jeweiligen Hochschulen überantworten. Befürworter weisen darauf hin, dass die vielfältigen, anspruchsvollen und wachsenden Aufgaben der Hochschulen sowie der absehbare, demografisch bedingte Fachkräftemangel geradezu verlangen, dass Hochschulen hochqualifizierte Mitarbeiter dauerhaft an sich binden. Sie machen auch geltend, dass es sehr wohl möglich ist, entsprechende Positionen attraktiv auszugestalten. Zusätzlich wird aus einer Gleichstellungsperspektive darauf verwiesen, dass Frauen, aber auch Männer die Übernahme einer Professur aus persönlichen oder familiären Gründen nicht anstreben.

Ich persönlich bin überzeugt, dass sich längerfristig eine solche klar umrissene Mitarbeitergruppe herausbilden wird, es gibt sie ja heute bereits schon. Dies stellt eine Herausforderung für die Personalentwicklung an den Hochschulen dar. Die Fehler der 70er Jahre müssen und sie können vermieden werden.

Ich möchte die diversen personalentwicklungsrelevanten Empfehlungen des Wissenschaftsrates folgendermaßen zusammenfassen: Der Wissenschaftsrat strebt eine größere Autonomie der Hochschulen an. Damit steigen auch Gestaltungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten für die Hochschulen. Übermäßige Detailregulierung durch die Länder als Träger der Hochschulen sollen zurückgenommen werden. Dies wird langfristig gerade auch im Personalbereich zu tief greifenden Veränderungen führen. Personalentwicklung erhält in den aktuellen Reformbemühungen eine strategische Bedeutung, sie muss daher noch stärker in den Mittelpunkt wissenschaftspolitischer Diskussionen gestellt werden.

4 Folgerungen für Aktivitäten an Hochschulen und Fachbereichen

Was folgt nun aus dem Gesagten für die Personalentwicklung an den Hochschulen? Zu allererst: Diejenigen, die sich dieses Thema zur Aufgabe machen, sollten ihr mit dem Bewusstsein der großen Bedeutung dieser Thematik nachgehen.

Zweitens: Es gibt die Notwendigkeit struktureller Änderungen, handlungs- und entscheidungsfähige Leitungsgremien in den Fachbereichen zum Beispiel, Verzicht auf Stellenpläne, Globalhaushalte, etc. Wissenschaftspolitiker sind in der Verantwortung, diese strukturellen Voraussetzungen für aktives Personalmanagement an Hochschulen zu schaffen.

Ich möchte drittens etwas stärker auf das eingehen, was ich eine *Kultur der Personalentwicklung* an den Hochschulen nenne. Mir scheint, dass dafür zunächst etwas ganz Simples notwendig ist. Das Thema Karriereplanung muss verstärkt zur Sprache gebracht werden. Nach meinem Eindruck herrscht häufig die Vorstellung vor, dass, wer gut ist, sich schon durchsetzen werde. Warum also viele Worte verlieren? Demgegenüber wäre es notwendig, Nachwuchskräften deutlich zu machen, dass eine Laufbahn in der Wissenschaft sehr wohl planbar ist – und dass dazu professionelle Unterstützung hilfreich ist.

Dieses Gespräch darf nicht auf die Beziehung zwischen Nachwuchswissenschaftler/in und seinem/ihrem direkten Betreuer/in beschränkt bleiben. Vermutlich können gerade in dieser Beziehung problematische Aspekte – z.B. die uns allen bekannten Selbstzweifel – gar nicht so gut thematisiert werden. Fachbereiche müssen daher ein zusätzliches Angebot an Beratung organisieren. Dieses muss aber wirklich professionell sein und für die Mitarbeiter einen echten Mehrwert haben.

Ganz aus der Verpflichtung dürfen wir aber die wissenschaftlichen Betreuer nicht lassen. Von ihnen müssen wir verlangen, dass sie gegenüber ihren Doktoranden/innen und Mitarbeitern/innen bereit zu ehrlicher Bestandsaufnahme sind. Dies schließt Kritik und manchmal wohl auch Selbstkritik ein. Vor allem aber kann es notwendig werden, Ratschläge zu geben, die sich nicht mit den unmittelbaren eigenen Interessen zur Deckung bringen lassen. Es

könnte ja sein, dass gerade dringend eine Stelle im bewilligten Drittmittelprojekt besetzt werden soll, aber der Ratschlag an den frisch promovierten Mitarbeiter trotzdem lauten muss, eine Tätigkeit außerhalb der Hochschule ins Auge zu fassen.

Schließlich müssen wir die Zeitpunkte in den Blick nehmen, an denen sich Fragen der Personalentwicklung entscheiden. Das sind aus biografischer Sicht vor allem die Übergänge zwischen verschiedenen Phasen der wissenschaftlichen Laufbahn. Fachbereiche werden dafür Sorge tragen müssen, dass die weiteren Perspektiven rechtzeitig vorher mit dem Mitarbeiter/der Mitarbeiterin abgeklärt werden. Mir scheint es hier durchaus notwendig, dass Fachbereiche klare Vorgaben machen, wie und in welcher Form derartige Statusgespräche stattfinden.

Wenn dabei insgesamt eine Stimmung entsteht, dass man über Karriereplanung reden kann, dass dieses Reden von beiden Seiten als nutzbringend angesehen wird und dass dadurch eine wissenschaftliche Laufbahn kalkulierbarer wird, dann wäre schon einiges erreicht auf dem Weg zu einer *Kultur der Personalentwicklung* an den Hochschulen.

Literatur:

Wissenschaftsrat (2001): Personalstruktur und Qualifizierung. Empfehlungen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Köln 2001.

Wissenschaftsrat (2004): Empfehlungen zu einem Wissenschaftstarif und zur Beschäftigung wissenschaftlicher Mitarbeiter, Köln 2004.

Michael Gebauer
Universität Witten/Herdecke

Quantitative und qualitative Personalmanagement-Methoden an einer privaten Universität

Privatuniversitäten unterliegen nicht den staatlichen Steuerungsinstrumenten und können relativ autonom agieren. Herr Gebauer schildert in seinem Referat, mit Hilfe welcher Instrumente und Verfahren in Witten/Herdecke Personalmanagement in verschiedenen Teilbereichen betrieben wird.

1 Vorstellung der Universität Witten/Herdecke

Die Universität Witten/Herdecke ist als gemeinnützige GmbH organisiert. Sie befindet sich in privater Trägerschaft, was ihr in weiten Bereichen die gesellschaftliche Autonomie sichert. Die Finanzierung erfolgt aus verschiedenen Quellen, wobei vor allem freiwillige Zuwendungen und Spenden, Umsatzerlöse aus der Zahnklinik sowie Studiengebühren zu nennen sind. Hinzu kommt eine Zuwendung vom Land Nordrhein-Westfalen (vgl. Folie 1). Das Gesamtbudget im Geschäftsjahr 2002/2003 betrug knapp über 28 Mio. €. Ein Stiftungsvermögen zur Absicherung der Finanzierung befindet sich im Aufbau.

Die Universität Witten/Herdecke umfasst derzeit ca. 1.200 Studierende und ca. 420 Beschäftigte auf 356 Stellen (Stand Juni 2004).

Die wesentlichen Organe der Universität sind das Direktorium, die Geschäftsführung sowie 5 Fakultäten. Der Geschäftsführung gehören der Präsident, der kaufmännische Leiter sowie die Dekane der 5 Fakultäten an. Die noch relativ neue Einbeziehung der Dekane, die jeweils für bestimmte Querschnittsfunktionen verantwortlich sind, in die Geschäftsführung hat die Kommunikation zwischen den Fakultäten und die Berücksichtigung gesamtorganisatorischer Belange bei den Entscheidungen verbessert.

Aufgrund ihrer autonomen Stellung - unabhängig von staatlichen Steuerungsinstrumenten - kann eine private Universität wie Wit-

ten/Herdecke quasi als "Experimentierfeld" dienen. Neue Verfahren und Instrumente können zunächst ausprobiert werden, um sie ggf. an staatlichen Hochschulen zu übernehmen.

2 Personalmanagement

Das Personalmanagement in Witten/Herdecke umfasst im Wesentlichen die Aspekte Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Mitarbeiterbeurteilung, Vergütung, Personalcontrolling und Personalfreisetzung. Dabei lassen sich im Einzelnen folgende Punkte hervorheben:

- **Personalplanung:** Eine wichtige Rahmenbedingung für die Personalplanung in darin zu sehen, dass eine Kosten- und Erlösplanung nach Kostenstellen durchgeführt wird. Als Kostenstellenleiter fungieren in der Regel die Professoren. Entscheidungen über die aus dem Haushalt finanzierten Stellen und deren Verteilung auf die Organisationseinheiten fällt die Geschäftsführung unter strategischen Gesichtspunkten und unter Berücksichtigung des zur Verfügung stehenden Budgets. Zum derzeitigen Stand sind ist jedem Lehrstuhl mindestens eine Stelle zugeordnet, perspektivisch sollen neben einer Habilitationsstelle zumindest zwei halbe Stellen zur Verfügung stehen. Diese Zielsetzung beruht auf der Erfahrung, dass Mitarbeiter auf vollen Stellen häufig nicht ausreichend Zeit für ihre Promotion aufbringen können. Auf den halben Stellen sollen die Mitarbeiter innerhalb von 3 Jahren promovieren. Bei Stiftungsprofessuren gibt es Ausstattungsvarianten. Eine gemeinnützige GmbH wie die Universität Witten/Herdecke ist nicht grundsätzlich vor der Insolvenz geschützt, daher ist eine wochenweise Liquiditätsplanung notwendig. Die Personalkostenplanung sowie weitere Personalmaßnahmen erfolgt EDV-gestützt auf der Basis von Excel-Tabellen. Drittmittel werden gesondert verwaltet.
- **Vergütungssysteme:** Die Vergütungen liegen insgesamt leicht über denen staatlicher Hochschulen. Bei älteren Verträgen ist allerdings keine Altersvorsorge enthalten, diese wurde erst vor 5 Jahren eingeführt. Die Professoren werden als leitende Angestellte geführt, für diese gibt es variable Anteile an den Einkommen. Der Anteil am Ge-

samteinkommen beträgt durchschnittlich 15% bis 20%. Die Auszahlungshöhe der variablen Anteile wird in bilateralen Verhandlungen zwischen Professor und Dekan bzw. zwischen Dekan und Präsident festgelegt. In der Praxis gestaltet sich dies bislang allerdings als schwierig, da es hier zu Rollenkonflikten kommen kann.

- *Mitarbeiterbeurteilung:* Studierende werden als wichtigste Kunden angesehen. Die Evaluierung der Lehrveranstaltungen durch die Studierenden spielt daher eine wesentliche Rolle. Für die Lehrveranstaltungen werden Noten vergeben sowie Verbesserungsvorschläge unterbreitet. Für die Universität Witten/Herdecke sind zufriedene und erfolgreiche Absolventen die wichtigsten Multiplikatoren. Die Forschung wird mit Hilfe eines wissenschaftlichen Berichtswesens evaluiert. Darüber hinaus finden regelmäßige bilaterale Führungsgespräche mit den leitenden Angestellten statt. Mit den übrigen Mitarbeitern finden Orientierungsgespräche auf freiwilliger Basis statt.
- *Personalcontrolling:* Beim Personalcontrolling setzt die Universität Witten/Herdecke die üblichen Instrumente ein. Da die Bezahlung der Mitarbeiter nicht nach BAT erfolgt und es zudem keinen Haustarif gibt, wurde eine Gehaltsgefüge und eine Gehaltsstruktur entwickelt mit dem Ziel, die Mitarbeiter angemessen und leistungsgerecht zu bezahlen. Die Messung des Faktors „Mitarbeiterzufriedenheit“ ist seit geraumer Zeit geplant, allerdings wurde dies bislang noch nicht konsequent umgesetzt.
- *Personalfreisetzung:* An der Universität Witten/Herdecke gibt es keine Beamten. Die Professoren bekommen zunächst 5-Jahres-Verträge mit der Möglichkeit einer Verlängerung. Eine Entfristung erfolgt in der Regel erst nach 10 Jahren. Kündigungen waren bislang nicht erforderlich. Trotzdem verbindet sich mit der Befristung ein gewisses Druckpotenzial. Ein Problem stellt der bislang unzureichende bzw. einseitige personelle Austausch mit staatlichen Hochschulen dar. Viele junge Wissenschaftler wechseln an eine staatliche Hochschule, umgekehrt ist der Wechsel von einer staatlichen Hochschule nach Witten/Herdecke nur unter erschwerten Bedingungen realisierbar, da Beurlaubungen häufig nicht oh-

ne weiteres gewährt werden oder bereits angesammelten Versorgungsansprüche abgegolten werden müssen.

3 Perspektiven

Zukünftig ist geplant, das Thema "Wissensbilanzen" stärker im Personalmanagement zu verankern, um die Kompetenzen - das intellektuelle Kapital - der Mitarbeiter zu steuern. Über die Erweiterung vorhandener Methoden, wie bspw. das wissenschaftliche Berichtswesen, soll möglichst vielen Gruppen von Stakeholdern ein aktuelles und nachvollziehbares Bild der Universität vermittelt werden. Ein Beispiel hierfür ist das Austrian Research Centers (ARC) Seibersdorf, das regelmäßig seine wissensbasierten Tätigkeiten in Form einer Wissensbilanz in einem Bericht dokumentiert.

Literatur:

Austrian Research Centers (ARC), Hrsg: Intellectual Capital Report, Wien 2003.

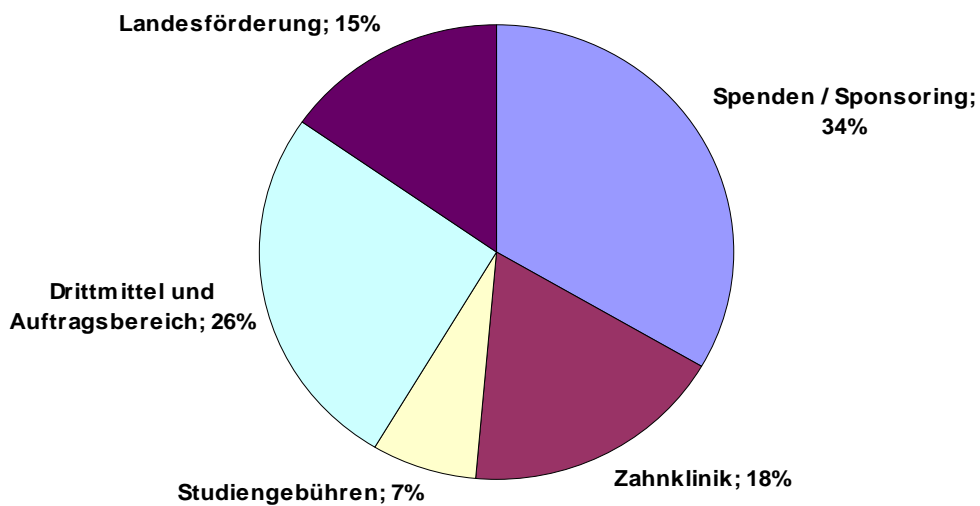
Kopp, Ulla-Christiane: Entscheidend ist das richtige Werkzeug. Unternehmerisches Planungs- und Berichtswesen in Hochschulen? - Erfahrungen an der Universität Witten/Herdecke. In: Wissenschaftsmanagement 6/2000, S. 14-17.

Kopp, Ulla-Christiane: Steuerung von Hochschulen - illustriert am Beispiel der Universität Witten/Herdecke. In: Kostenrechnungspraxis. Zeitschrift für Controlling, Accounting und Systemanwendungen. Sonderheft 2/2002, S. 73-78.

Kopp, Ulla-Christiane: Leistungsabhängige Professorengehälter. Das Beispiel der Universität Witten/Herdecke. In: Forschung & Lehre 4/2002, S. 187-188.

Zimmerli, Walter C./Kopp, Ulla-Christiane: Privathochschulen – Unternehmen oder Universitäten. Das Beispiel Witten/Herdecke. In: Forschung & Lehre 3/2000, S. 119-121.

Finanzierung 2002/2003



Anhang

Veranstaltungsprogramm

10:00 Uhr	Begrüßung, Einleitung Themensammlung durch die Teilnehmer <i>(Dr. Bernd Vogel, HIS Hannover)</i>
Teil 1	Personalausstattung
10:30 Uhr	Personalmodelle für wissenschaftliches Personal <i>(Dr. Bernd Vogel, HIS Hannover)</i>
11:15 Uhr	Personalmodelle für wissenschaftlich-technische Dienstleistungen <i>(Dr. Georg Jongmanns, HIS Hannover)</i>
12:00 Uhr	Personalkonzept der Universität Oldenburg <i>(Thorsten Schulz, Universität Oldenburg)</i>
12:45 Uhr	Teilnehmerdiskussion
13:00 Uhr	Mittagspause
Teil 2	Personalentwicklung
14:00 Uhr	Einführung <i>(Dr. Horst Moog, HIS Hannover)</i>
14:15 Uhr	Maßnahmen der Personalentwicklung an einem Fraunhofer-Institut <i>(Ingeborg Fiegel-Kölblin, Fraunhofer Institut Stuttgart)</i>
14:45 Uhr	Zukünftige Rahmenbedingungen der Personalentwicklung an Hochschulen <i>(Carsten Dose, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln)</i>
15:15 Uhr	Teilnehmerdiskussion
Teil 3	Personalmanagement
15:30 Uhr	Quantitative und qualitative Personalmanagement-Methoden an einer privaten Universität <i>(Michael Gebauer, Universität Witten/Herdecke)</i>
16:15 Uhr	Ende der Veranstaltung

Tagungsort: Hannover, Leibniz-Haus
Leitung: Dr. Bernd Vogel

Teilnehmerliste

Name	Institution	Tätigkeit / E-Mail	Telefon
1 Krüger, Angelika	Berlin Humboldt Uni	Referatsleiterin Personalw. <i>angelika.krueger@uv.hu-berlin.de</i>	030/2093-2462
2 Strobel, Ilka	Berlin Senatsv. WFK	Referentin <i>ilka.strobel@senwfk.verwalt-berlin.de</i>	030/90228-622
3 Obst-Hantel, Dr., Barbara	Berlin TU	Leiterin Personalabteilung <i>b.obst-hantel@tu-berlin.de</i>	030/314-23467
4 Vogel, Ulrich	Bielefeld Uni	Abteilungsleiter Personal <i>ulrich.vogel@uni-bielefeld.de</i>	0521/106-3456
5 Arenz, Johannes-Th.	Bonn Uni	<i>arenz@verwaltung.uni-bonn.de</i>	0228/73-5563
6 Meyer, Monika	Bremen Uni	Leiterin Personal <i>mmeyer@uni-bremen.de</i>	0421/218-3444
7 Reitz, Gerhard	Darmstadt Rg.-Hof	<i>reitz@rechnungshof.hessen.de</i>	06151/381-0
8 Leitgeb, Dr., Jürgen	Erfurt Uni	Abteilungsleiter <i>juergen.leitgeb@uni-erfurt.de</i>	0361/737-5301
9 Gottschalk, Holger	Frankfurt Uni	Controller	069/798-22446
10 Buch, Florian	Gütersloh CHE	<i>florian.buch@che.de</i>	05241/9761-33
11 Müller, Dr., Marie-Theres	Halle Uni	Referatsleiterin <i>marie-theres.mueller@verwaltung.uni-halle.de</i>	0345/55-21320
12 Stöhr, Herbert	Hamburg TU-Harburg	Personalleiter <i>stoehr@tu-harburg.hamburg.de</i>	040/42878-4067
13 Jongmanns, Dr., Georg	Hannover HIS	Wiss. Mitarbeiter <i>jongmanns@his.de</i>	0511/1220-178
14 Moog, Dr., Horst	Hannover HIS	Wiss. Mitarbeiter <i>moog@his.de</i>	0511/1220-180
15 Vogel, Dr., Bernd	Hannover HIS	Wiss. Mitarbeiter <i>vogel@his.de</i>	0511/1220-229
16 Weidner-Russell, Brigitte	Hannover HIS	Abteilungsleiterin <i>weidner@his.de</i>	0511/1220-295
17 Pöttmann, Dr., Beate	Hannover TiHo	Hochschulentwicklungspl. <i>beate.poettmann@tiho-hannover.de</i>	0511/953-8012
18 Gohl, Wolfgang	Heidelberg PH	Verwaltungsdirektor <i>gohl@vw.ph-heidelberg.de</i>	06221/477-113
19 Dreffke, Dr., Harry	Ilmenau TU	Dezernent <i>personal@tu-ilmenau.de</i>	03677/69-2542
20 Jock, Roland	Karlsruhe Uni	stellv. Kanzler <i>roland.jock@verwaltung.uni-karlsruhe.de</i>	0721/608-3843
21 Dose, Carsten	Köln Wissensch.-Rat	pers. Referent <i>dose@wissenschaftsrat.de</i>	0221/3776-243
22 König, Dr., Fritz	Leipzig Uni	Personaldezernent <i>dez3@uni-leipzig.de</i>	0341/9733000
23 Murach, Jürgen	Lübeck Uni	Personaldezernent <i>murach@zuv.mu-luebeck.de</i>	0451/500-3019
24 Fuhrhop-Schmull, Elke	Lüneburg Uni	Personaldezernentin <i>fuhrhop@uni-lueneburg.de</i>	04131/78-1020
25 Wilhelm, Marion	Magdeburg Uni	Kapazitätsberechnerin <i>marion.wilhelm@verwaltung.uni-magdeburg.de</i>	0391/67-12270

26	Koerlin, Wiebke	Mainz Uni	Personalentwicklung <i>wiebke.koerlin@verwaltung.uni-mainz.de</i>	06131/39-25433
27	Filla, Sabine	München LMU	Referatsleiterin <i>filla@lmu.de</i>	089/2180-2303
28	Brüning, Werner	Münster Uni	Dezernent <i>vdv172@uni-muenster.de</i>	0251/83-22191
29	Schulz, Thorsten	Oldenburg Uni	Referent Hochschulplanung <i>t.schulz@uni-oldenburg.de</i>	0441/798-2842
30	Niemeier, Ralf	Paderborn Uni	Fortbildungsbeauftragter <i>niemeier@zv.upb.de</i>	05251/60-5255
31	Tesche, Andreas	Rostock Uni	Personaldezernent <i>andreas.tesche@verwaltung.uni-rostock.de</i>	0381/498-1270
32	Fiegel-Kölblin, Ingeborg	Stuttgart Fraunhofer	Personalentwicklung <i>inf@ipa.fhg.de</i>	0711/970-1205
33	Lindenschmid, Meike	Stuttgart Uni	Personalleiterin <i>heike.lindenschmid@verwaltung.uni-stuttgart.de</i>	0711/121-2250
34	Andrä, Dr., Bernhard	Weimar Bauhaus-Uni	Dezernent Personalwesen <i>pw@uni-weimar.de</i>	03643/582217
35	Gebauer, Michael	Witten/Herdecke Uni	Berater Geschäftsleitung <i>prumpel@uni-wh.de</i>	02302/926-576
36	Rümker, Georg	Wuppertal Berg. Uni	Dezernent Planungsdezernat <i>ruemker@verwaltung.uni-wuppertal.de</i>	0202/439-2210

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

ISSN 1611-2091

Verantwortlich: Dr. Jürgen Ederleh

Redaktion (verantw.): Brigitte Weidner-Russell

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 ausschließlich zum Zweck der Erstellung des Adressaufklebers für den postalischen Versand maschinell gespeichert haben."
