



Ausgabe 2/2006

Sascha Armutat

Leitfaden für die Erstellung
und Evaluation
professionalitätsförderlicher
Studienfachkonzepte
im Studienfach Personal

2. Auflage

Herausgegeben von der
Deutschen Gesellschaft
für Personalführung e.V.
Düsseldorf 2006

ISSN 1613-2785

Leitfaden
für die Erstellung und Evaluation
professionalitätsförderlicher Studienfachkonzepte im
Studienfach Personal (2. Auflage)

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche
Gesellschaft
für Personal-
führung e.V.
Niederkasseler
Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat
Arbeitskreise
DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail
armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur zweiten Auflage	2
1 Professionelles Personalmanagement und professionalitätsorientierte Studienfachgestaltung	4
2 Anforderungen an professionalitätsförderliche Studienfachkonzepte	7
2.1 Kennzeichen eines professionellen Personalmanagements	7
2.2 Professionalitätsentwicklung als Kompetenzentwicklung	9
2.3 Anforderungen an das Studienfachkonzept aus dem Lernen im Hochschulkontext.....	11
3 Analyse und Gestaltung professionalitätsförderlicher Studienfachkonzepte für das Personalmanagement	14
3.1 Elemente eines professionalitätsförderlichen Studienfachkonzeptes	14
3.2 Professionalitätsförderliche Lernziele	15
3.3 Professionalitätsförderliche Lerninhalte	19
3.4 Professionalitätsförderlicher Studienfachaufbau.....	26
4 Anwendungshinweise für die Analyse von professionalitätsförderlichen Studienfächern Personal.....	31
4.1 Analyse der Professionalitätsförderlichkeit	31
4.2 Auswertung der Checklistenenergebnisse	34
5 Anlagen.....	35
5.1 Lernziele und Lerninhalte gemäß ProPer Professional	35
5.2 Literaturverzeichnis	45
5.3 Abbildungsverzeichnis.....	47

Vorwort zur zweiten Auflage

Die aktuelle Diskussion um die Evaluation der Hochschulausbildung für das Personalmanagement hat einen positiven Effekt: Sie macht auf die Lernziele der Hochschulausbildung aufmerksam – und auf die erwarteten und erreichbaren Profile ihrer Absolventen.

Anlass für die Diskussion waren die Standards für ein professionelles Personalmanagement der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) – ein Beitrag zur Professionalisierung des Personalmanagements in deutschen Unternehmen, der mit dem Leitfaden zur Evaluation anschlussfähig für die Ausbildung an Hochschulen gemacht wurde.

Die DGFP hat mit dem Evaluierungskonzept für die Hochschulausbildung im Studienfach Personalmanagement ein freiwilliges Orientierungsangebot für Hochschulen auf der Grundlage ihrer professionellen Standards erarbeitet. Ein Checklistenverfahren ermöglicht Lehrstuhlinhabern zu prüfen, ob in dem jeweiligen Studiengang mit dem Studienfach Personal diese professionellen Standards vermittelt werden können. Primär sollte es um eine Selbstevaluation gehen, die auf besonderen Wunsch kostenfrei von der DGFP begleitet werden kann.

Die Stellungnahmen zu diesem freiwilligen Orientierungsangebot sind differenziert: Sie reichen von der Ablehnung bis zur Unterstützung des Vorhabens.

Wie auch immer die Stellungnahmen ausgerichtet sind – in einem Punkt verfolgen sie dasselbe Anliegen:

Immer geht es darum, Studierende angesichts der Veränderungen im Berufsfeld Personalmanagement und Lernfeld Hochschule bestmöglich auf die Herausforderungen ihrer beruflichen Zukunft vorzubereiten.

Dieses gemeinsame Anliegen der Hochschulen, der Unternehmen und der DGFP darf nicht durch die Diskussion um formale Verfahrensvorschläge in Frage gestellt werden. Die DGFP nimmt deshalb bis auf Weiteres die formalen Verfahrensvorschläge ihres Evaluierungskonzeptes zurück.

Hochschullehrer und Praktiker lädt die DGFP zu einer Serie von Veranstaltungen (Workshops, Symposien u. Ä.) ein, um mit ihnen über die aktuelle Situation der Hochschulausbildung für das Personalmanagement, die Erwartungen von Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft an die Hochschulausbildung und Wege der praxisorientierten Verbesserung der Hochschulausbildung zu diskutieren.

Die inhaltlichen Überlegungen zur Übertragung der professionellen Standards auf die Studiengänge der Hochschulen sind der Diskussionsbeitrag der DGFP, der in diesem PraxisPapier in komprimierter Form vorgelegt wird.

Alle wesentlichen Ergebnisse des Diskussionsprozesses werden für die Öffentlichkeit dokumentiert und in die weitere Entwicklung aller Bausteine der DGFP-Professionalisierungsinitiative einbezogen.

Düsseldorf, Mai 2006.

1 Professionelles Personalmanagement und professionalitätsorientierte Studienfachgestaltung

Die aktuellen Herausforderungen an moderne Unternehmen sind ein Beleg für die zunehmende strategische Bedeutung des Personalmanagements: Ob es um die Reaktion auf die sich wandelnden gesellschaftlichen Werte, auf die Auswirkungen der Globalisierung, die Chancen (und Risiken) neuer Technologien oder um das Handhaben demografischer und bildungspolitischer Missstände geht – nur mit dem richtigen Personal und einem systematischen Management dieser Ressource lassen sich diese Herausforderungen meistern.

Daraus resultiert ein neues Selbstverständnis für die Akteure des institutionellen Personalmanagements:

Ausgehend von der Feststellung, dass die im Unternehmen tätigen Menschen und deren Qualifikation in der Zukunft die ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktoren der Unternehmen sein werden, lässt sich das Personalmanagement als eine strategisch mitwirkende, unternehmerische Teilfunktion definieren, die auf der Ebene der Unternehmensleitung repräsentiert sein muss. Entsprechend ist die Personalpolitik ein integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik. Gestützt auf geeignete Instrumente und organisatorische Rahmenbedingungen richten sich die Personalmanagementaktivitäten konsequent am Unternehmenserfolg aus und leisten einen transparenten Beitrag zum Unternehmenserfolg.¹

Dieser neue Kern des Berufsbildes Personalmanagement birgt zugleich die Notwendigkeit für dessen Professionalisierung:

Wenn Professionen vor allem dadurch charakterisiert sind, dass Akteure in Situationen großer Unsicherheit handeln müssen - in denen sie sich nur auf das strukturiert angeeignete, wissenschaftlich fundierte Wissen über den Gegenstandsbereich ihres Handelns, ihre Erfahrungen und Grundwerte berufen können - dann ist die Deutung des Personalmanagements als Profession überfällig.²

Ein eindeutiger Hinweis dafür ist die Tatsache, dass ein akademisches Studium zur Bildungsbiographie eines Großteils der Top-Personalmanager in Deutschland gehört und dass es ein wichtiges Auswahlkriterium für Nachwuchsführungskräfte im Personalmanagement ist.³ Und das gilt nicht nur für die Mitarbeiter in den Personalbereichen: Vielmehr zeichnet sich ab, dass

¹ Vgl. DGFP (2002).

² Vgl. Stichweh (1987).

³ Vgl. r&p management consulting AG (2000) sowie Sackmann, Elbe (2000).

jegliche Führungsaufgabe zunehmend auch zu einer Personalmanagementaufgabe wird, dass Führungskräfte immer häufiger auch als Personalmanager in Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben gefordert werden.⁴

Ein Baustein der Professionalität – sowohl für die Bewältigung der Aufgaben des institutionellen Personalmanagements als auch der personalmanagementbezogenen Führungsaufgaben – ist das akademische Studium und damit die Aneignung des relevanten wissenschaftlichen Wissens. Dieser Baustein muss im Berufsalltag im Prozess der praktischen Personaltätigkeit um Erfahrungswissen, um Handlungsmuster, Werteinstellungen und Antriebe erweitert werden.

Wenn dieser Zusammenhang stimmt, dann ist der akteurbezogene, auf postuniversitäre Weiterbildungsmaßnahmen ausgerichtete Professionalisierungsansatz der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. eine notwendige Ergänzung.⁵ Doch Professionalisierung im Personalmanagement lässt sich nicht allein durch berufsbegleitende Professionalisierungsangebote erreichen. Es kommt darauf an, auch die akademische Erstausbildung als einen wesentlichen professionalitätsförderlichen Lernabschnitt zu begreifen, in dem die Grundlagen für alle weiteren Professionalisierungsprozesse gelegt werden. Daraus resultiert die Notwendigkeit, die Hochschulausbildung in die Bemühungen um die Erfüllung professioneller Standards für das Personalmanagement einzubeziehen.

Die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen für die Übernahme eines derartigen Mandats und die wirksame Umsetzung von professionalitätsförderlichen Standards in der Hochschulausbildung für das Personalmanagement sind günstig:

Der im Anschluss an die Bologna-Erklärung unumgängliche hochschulpolitische Strukturwandel hin zu gestuften Studiengängen zwingt alle Hochschulen dazu, sich mit der berufsfeldorientierten Neuausrichtung ihrer Studiengänge und Studienfächer zu beschäftigen. Eine Fachorganisation wie die DGFP kann hier eine Hilfestellung leisten: Sie kann den Hochschulen Unterstützungsangebote mit der Stimme des betrieblichen Personalmanagements in Deutschland unterbreiten und dem satzungsgemäßen Auftrag einer „...Förderung des Personalmanagements in [...] Forschung und Lehre“ nachkommen.⁶

Neben der Kompetenz, die aus der besonderen Stellung der DGFP in der Gemeinschaft der Personalmanager Deutschlands resultiert, und der notwendigen instrumentellen Einbettung

⁴ Vgl. Wunderer, Dick (2000).

⁵ Vgl. DGFP (2002) sowie DGFP (2004).

⁶ Vgl. DGFP-Satzung vom 10.06.1999.

gibt es einige weitere Erfolgsfaktoren, die über die tatsächliche Wirksamkeit des Angebots von professionalitätsförderlichen Studienstandards für das Studienfach Personal entscheiden:

Die Standards müssen

- die Anforderungen berücksichtigen, die sich mit der Studienreform ergeben,
- offen sein für unterschiedliche Hochschul- und Studiengangskontexte,
- sich an der Professionalitäts-*Entwicklung* der zukünftigen Akteure des Personalmanagements orientieren,
- die Spezifika berücksichtigen, die sich aus der besonderen, hochschulspezifischen Lernsituation ergeben,
- rückgebunden sein an das betriebliche Personalmanagement.

Zu gewährleisten ist dies durch ein Selbstanalyse-Instrument, das folgenden Leitgedanken bei der Definition von Mindeststandards in den Mittelpunkt stellt: die auf das Berufsleben vorbereitende Kompetenzentwicklung in Lernprozessen an Hochschulen, die es bei einem Studienfachkonzept für das Studienfach Personalmanagement zu beachten gilt.

Welche Komponenten ein derartiges Instrument beinhalten sollte und wie es aufgebaut und angewendet werden kann, ist Inhalt dieses PraxisPapiers.

Die Überlegungen sind ein freiwilliges und kostenfreies Orientierungsangebot für Hochschulen, die ihre Lehre stärker an professionellen Standards für das Personalmanagement ausrichten wollen. Sie ermöglichen ein Selbst-Assessment zu der Frage, ob an der jeweiligen Hochschule die Voraussetzungen für die Vermittlung der DGFP-Kompetenzstandards gegeben sind – und stoßen beiläufig einen hochschulinternen Prozess der Verständigung über wesentliche Ziele, Inhalte und Abläufe der Lehre im Studienfach Personal an.

2 Anforderungen an professionalitätsförderliche Studienfachkonzepte

2.1 Kennzeichen eines professionellen Personalmanagements

Professionelles Handeln im Personalmanagement zeichnet sich durch ganz spezifische Eigenschaften aus, die bei den Standards für ein professionalitätsförderliches Studienfach Personal zu berücksichtigen sind. Professionelles Handeln

- orientiert sich an den relevanten externen Einflussfaktoren, unter anderem politische Vorgaben, arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, Ansprüche betroffener Interessengruppen oder auch technische und wirtschaftliche Entwicklungen
- setzt eine Orientierung an wichtigen unternehmensinternen Einflussfaktoren voraus, unter anderem an der Unternehmens- und der Personalstrategie, den internen organisatorischen Abläufen und strukturellen Gegebenheiten, den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie den Ansprüchen der betroffenen internen Interessengruppen
- nutzt die strategischen und operativen Instrumente und Gestaltungsmittel des Personalmanagements angemessen, um die mit der Ressource Personal im Unternehmen gegebenen Aufgaben von der Personalgewinnung bis zur -freisetzung zu bewältigen und an der strategischen, strukturellen, kulturellen und der ökonomischen Entwicklung des Unternehmens mitzuwirken
- basiert dabei auf dem aktuellen, zur Verfügung stehenden Wissen
- führt zu einer angemessenen Bewältigung der Personalaufgaben und zu einer gezielten Veränderung der unternehmensinternen und –externen Einflussfaktoren
- wirkt sich so auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg aus
- reflektiert die Zusammenhänge zwischen Handlungen, Handlungskonsequenzen und Einflussfaktoren und lernt aus den gemachten Erfahrungen.⁷

⁷ Vgl. DGFP (2002), aber auch Wagner (2003); Kirsch, zu Knyphausen (1992).

Mit anderen Worten: Professionelles Handeln im Personalmanagement bewältigt reflektiert die Herausforderungen des

- Wertschöpfungsmanagements, also das Dokumentieren und Optimieren der Beiträge des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg
- Kompetenzmanagements, also die strategische Gestaltung des Lernsystems, der Kompetenzentwicklung und des Wissensmanagements im Unternehmen
- Instrumentenmanagements, also das Schaffen eines Systems miteinander verzahnter State-of-the-Art-Personalmanagementinstrumente für das Unternehmen
- Change Managements, also das Gestalten personeller und organisatorischer Veränderungsprozesse im Unternehmen
- (Unternehmens-) Kulturmanagements, also das Analysieren und Gestalten einer förderlichen Unternehmenskultur
- strategischen Personalmanagements, also das Mitwirken bei und das Umsetzen der Unternehmens- bzw. Personalstrategie
- internen und externen Beziehungsmanagements, also das Management der Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdergruppen unter Beachtung des rechtlichen Regelungsrahmens.⁸

Alle Akteure des Personalmanagements arbeiten mit an der Bewältigung dieser Personalmanagementaufgaben: zum einen die Führungskraft, die ganz bestimmte Personalmanagementaufgaben im Zusammenhang mit den Aufgaben der Mitarbeiterführung wahrzunehmen hat; zum anderen der institutionelle Personalmanager, der sich zudem auch strategisch-konzeptionellen Personalmanagementaufgaben widmet. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zukünftig die Durchlässigkeit der Karrieren sowohl in die eine als auch in die andere Richtung zunehmen wird. Damit diese Aufgaben professionell von den Akteuren bewältigt werden können, müssen sie über bestimmte Kompetenzen verfügen. Diese Kompetenzen sind das Ergebnis der gesamten Lernbiographie eines professionellen Personalmanagement-Akteurs. Ein Ausschnitt dieser Kompetenzen, der noch genauer zu bestimmen ist, kann im Rahmen der Hochschulausbildung vermittelt werden. Er bildet die Basis für die Definition der Ziel-Standards eines professionalitätsförderlichen Studienfachkonzepts.

⁸ Vgl. DGFP (2002).

2.2 Professionalitätsentwicklung als Kompetenzentwicklung

Kompetenzen – auch diejenigen, die für professionelles Handeln im Personalmanagement relevant sind – sind erworbene Bündel von innerpsychischen Dispositionen⁹, die für die kontextgebundene Steuerung von Handlungen entscheidend sind. Sie ermöglichen es Menschen, auch in unsicheren Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Dies geschieht durch die gleichzeitige Kontext- und Selbstbezüglichkeit von Kompetenz, durch die diese einen zukunfts- und entwicklungs-offenen, plastischen Charakter bekommt.

Zu diesen innerpsychischen Dispositionen gehören

- ein begriffliches Faktenwissen,
- ein instrumentelles Methodenwissen,
- handlungsleitende Werte,
- handlungsinitiierende Wollensantriebe,
- erfahrungsbasierte Verhaltensmuster.¹⁰

Werden Dispositionsausschnitte einer Person angesichts der Herausforderungen einer Situation angemessen miteinander kombiniert und führt das daraus resultierende Handeln zu dem gewünschten Handlungsergebnis, dann zeigt der Handelnde Performanz. Auf ein professionelles Berufsfeld wie das Personalmanagement übertragen, bedeutet dies: kompetenzbasierte Professionalität.

Diesen Überlegungen entsprechend zeigen sich Kompetenzen nicht nur, sondern entwickeln sich auch im konkreten Handeln, sprich: in der Auseinandersetzung mit einem Handlungskontext. Das hat Konsequenzen für den Kompetenzentwicklungsprozess, der mit Hilfe der gesuchten Standards professionalitätsförderlich an Hochschulen gestaltet werden soll:

Viele Dispositionen für das professionelle Handeln im Personalmanagement werden im Unternehmen in *informellen Lernprozessen* erworben. Hilfreich ist dabei ein offener, sozialer Handlungskontext mit ausreichend Informationen und komplexen Aufgaben, die vielfältige Anforderungen an den Aus-

⁹ Als *innerpsychische Dispositionen* werden im Folgenden in Anlehnung an Kossakowski die Gesamtheit der entwickelten inneren Voraussetzungen zur „psychischen Regulation der Tätigkeit“ bezeichnet. Vgl. Kossakowski (1981).

¹⁰ Vgl. Armutat (2003).

führenden stellen, von ihm die Planung, Durchführung und Kontrolle der Handlung verlangen und ein Ergebnisfeedback unterstützen.¹¹ Dabei gilt: Je mehr Dispositionen der Handelnde im Verlauf seiner Lernbiografie erworben hat, umso schneller und einfacher eignet er sich neue Dispositionen in neuen Handlungskontexten an.¹² Jemand, der sich zum Beispiel ein Computerprogramm bereits im Prozess der Arbeit erschlossen hat, ist schneller in der Lage, sich in ein neues Programm einzuarbeiten und seine Kollegen bei der Programmnutzung zu unterstützen.

Diese Erfahrung lässt sich auch auf einen Dispositionserwerb unter den *formellen* Bedingungen einer Bildungsinstitution wie der Hochschule übertragen. Dort findet Kompetenzentwicklung zum einen im Rahmen einer gezielten – primär auf Faktenwissen zielenden – Dispositionsförderung statt. Zum anderen entwickeln sich dort Kompetenzen in der Auseinandersetzung mit einem Lern-Handlungskontext, insbesondere wenn dieser

- authentisch die Merkmale des Handlungsfeldes abbildet bzw. simuliert
- durch die Merkmale eine Themenerschließung aus unterschiedlichen Perspektiven anregt
- ein Arbeiten mit dem Thema in unterschiedlichen Kontexten unterstützt
- Gruppenerlebnisse ermöglicht.¹³

Die Ähnlichkeit, mit der sich Kompetenzen sowohl unter formellen als auch unter informellen Lernbedingungen entwickeln, lässt sich nutzen: Die Kompetenzentwicklungsprozesse in Hochschulen können – analog zu den Professionalitätsüberlegungen – als Vorbereitung von Kompetenzentwicklungsprozessen im Handlungsfeld betrachtet werden. An Hochschulen werden dann *propädeutische Kompetenzdispositionen* für das betriebliche Personalmanagement vermittelt, indem die Ausbildung handlungsfeldrelevanter Dispositionen gezielt gefördert wird und strukturanaloge Kompetenzentwicklungsprozesse durch entsprechende Lernarrangements und Lernkontexte ermöglicht werden.¹⁴ Die Standards für ein professionalitätstförderliches Studienfach müssen sich an diesen Zusammenhängen der Kompetenz- und Professionalitätentwicklung orientieren.

¹¹ Vgl. Baitsch (1996) ; Bergmann (1996).

¹² Vgl. Frei, Duell, Baitsch (1984).

¹³ Vgl. Gruber, Mandl (1996).

¹⁴ Vgl. Armutat (2003a).

2.3 Anforderungen an das Studienfachkonzept aus dem Lernen im Hochschulkontext

Das Hochschulrahmengesetz hält an der Parallelität von Fachhochschulen und Universitäten fest. Mittelfristig wird sich zeigen, wie anpassungsfähig diese zweigliedrige Organisation des Hochschulsystems ist und wie eine Aufgabenverteilung bei zweizyklischen, anwendungs- oder theoriebezogenen Studiengängen vorgenommen wird. Bis auf Weiteres gilt der Grundsatz, dass Bachelor- und Master-Studiengänge an Universitäten und Fachhochschulen eingerichtet werden können, ohne dabei die unterschiedlichen Bildungsziele dieser Hochschularten in Frage zu stellen.¹⁵

Wenn es um die Anforderungen geht, die aus den Besonderheiten des Lernens im Hochschulkontext resultieren, dann ist es auch in Zukunft wichtig, zwischen anwendungs- und theoriebezogenen Hochschulkontexten zu unterscheiden. Damit wird eine Vorentscheidung über die vermittelbaren Dispositionen getroffen, die bei Standards für ein professionalitätstförderliches Studienfach Personal zu berücksichtigen sind.

Theoriebezogene Hochschulkontexte werden vor allem durch ihre Betonung der Wissenschaftlichkeit geprägt. Ein wesentlicher Schwerpunkt liegt in der Förderung der Wissenschaft durch Forschung. Wenn die wissenschaftliche Erziehung eine Beteiligung am Wissenschaftsgeschehen wird, dann hat das Konsequenzen für das Verständnis der entsprechenden Kompetenzentwicklungsprozesse in einem Studienfach Personal:

Die lernenden Teilnehmer an der Wissenschaft erwerben das wissenschaftstheoretische Rüstzeug und die wissenschaftlichen Begriffe, Theorien und Methoden der Personalmanagementlehre, um systematisch und reflektiert den Gegenstandsbereich des betrieblichen Personalmanagements *wissenschaftlich* betrachten zu können. Die freie Beschäftigung mit wissenschaftlichen Theorien, mit deren Bildung, Begründung und Überprüfung ist wesentlicher Inhalt eines theoriebezogenen Studiums und Voraussetzung für neue theoretische Impulse zum Verständnis und zur Fortentwicklung der Personalpraxis.

An diesem Forschungsprozess sind die Lernenden durch Veranstaltungen, in denen die Themen der lehrenden und forschenden Wissenschaftler behandelt werden, sowie durch eigene Beiträge an Forschungsprojekten und kleineren wissenschaftlichen Arbeiten beteiligt. In der Auseinandersetzung damit entwickeln die Lernenden auch wissenschaftsübliche Werte und Antriebe, gewinnen darüber hinaus Eindrücke von der

¹⁵ Vgl. KMK (2003).

betrieblichen Praxis des Personalmanagements und werden mit der Bedeutung des Forschers im Forschungsprozess konfrontiert. Die forschenden Lernprozesse sind in hohem Maße selbstgesteuert: Der Lerner gibt sich mit hoher Eigenverantwortung Lernziele vor, er wählt Operationen, Strategien der Informationsverarbeitung und die Kontrollprozesse aus einem vordefinierten Lernkontext aus, der sich am institutionell festgelegten Ziel des Examens ausrichtet. Der Lernkontext ist nur zum Teil formell: Einerseits laufen klar definierte Kompetenzentwicklungsprozesse ab, andererseits gibt es auch Prozesse, die angesichts der hohen Selbstorganisationsanforderungen „ereignishaft offen“ ablaufen.¹⁶

Anwendungsbezogene Hochschulkontexte legen den Fokus durch eine anwendungsbezogene Lehre deutlicher auf die Vorbereitung der Studierenden auf das Berufsleben. Die Pflege der Wissenschaft und die Teilnahme am Forschungsprozess spielen dabei nur eine untergeordnete Rolle. Bei allen Bemühungen geht es schwerpunktmäßig darum, die Nutzung wissenschaftlicher Konzepte einzuüben, um damit systematisch praktische Probleme zu lösen. Wissenschaftliche Begriffe und Theorien haben hier nur dann eine Berechtigung, wenn sie das Verständnis und das Lösen des praktischen Problems unterstützen.

Kennzeichnend dafür ist eine Verzahnung von anwendungsbezogener Lehre und teilnehmeraktiven Lehrmethoden/-veranstaltungsformen.

Anwendungsbezogene Lehre beinhaltet die Beschränkung auf anwendungsorientiertes Wissen, auf ein problemlösungsrelevantes wissenschaftliches Wissen sowie auf eine induktive Art der Wissensvermittlung, bei der aus dem Konkreten, Exemplarischen das Verständnis für das Allgemeine erzeugt werden soll.

Teilnehmeraktive Lehrmethoden beinhalten vor allem Maßnahmen des seminarisierten Unterrichts, der durch Kleingruppen, detaillierte Curricula und Projekte etc. gekennzeichnet ist.

Lernen wäre unter diesen Bedingungen die angeleitete Anwendung von wissenschaftlich begründeten Inhalten und Methoden auf konkrete Praxisprobleme. Im Unterschied zum universitären „Lernhandeln“ entfallen wesentliche Komponenten der Teilnahme am Prozess der Forschung. Auch das Ausmaß der Selbststeuerung unterscheidet sich, ebenso wie die Lernbedingungen, die einen formelleren Charakter haben.

Für die im Studium zu vermittelnden Wissensdispositionen ergeben sich daraus Konsequenzen: Hier steht die Auseinan-

¹⁶ Vgl. Knoll (2002).

dersetzung mit Wissenschaft und wissenschaftlichem Handeln nicht im Vordergrund. Wissenschaftliches Wissen über den Gegenstandsbereich wird vielmehr in angeleiteten Lernprozessen angeeignet und auf die Praxis angewendet. Wissenschaftliche Werte werden ansatzweise vermittelt; es dominieren praktische Eindrücke und der Ansatz, sich der Praxis problem- und lösungsorientiert zu nähern.

Der Studienerfolg ist ein wesentliches Ergebnis der Kompetenzentwicklungsprozesse an Hochschulen. Neben der individuellen Studierfähigkeit lassen sich einige Erfolgsfaktoren – unabhängig von der Hochschule und den jeweiligen Studiengängen – identifizieren, die im Rahmen eines Studienfachkonzeptes Beachtung finden müssen.¹⁷

- Auf der Ebene der Studienvoraussetzungen sind Optimierungsmöglichkeiten beim abstrakten Denken und bei den Kulturtechniken festzustellen.
- Auf der Ebene des individuellen Studierverhaltens wirken sich insbesondere die Klarheit der Studienziele und die Identifikation mit den Studieninhalten sowie die Wahrnehmung gezielter Praktika und die Mitarbeit in Forschungsprojekten förderlich auf den Studienerfolg aus.

Daraus folgt die Notwendigkeit, an den Studienstrategien der Studierenden zu arbeiten, ihnen ein exaktes Wissen über die Studienanforderungen zu vermitteln und sie bei der Findung ihrer Studienziele zu unterstützen. Auch resultiert daraus die Notwendigkeit, Studienarrangements zu schaffen, die eine Integration von Praxiseindrücken ermöglichen. Auf der Ebene der Studienbedingungen sind besonders die Abstimmung zwischen Lehre und Prüfungsanforderungen, die fachliche Betreuung durch die Dozenten und die angewandte Didaktik und Methodik relevant.

¹⁷ Vgl. im Folgenden Konegen-Grenier (2002).

3 Analyse und Gestaltung professionalitätstförderlicher Studienfachkonzepte für das Personalmanagement

3.1 Elemente eines professionalitätstförderlichen Studienfachkonzeptes

Kern des Evaluationsinstrumentes ist das Studienfachkonzept, das als systematisches (Rahmen-) Programm den Ausbildungsvorhaben im Studienfach Personal zugrunde liegt.

Dies macht erforderlich, dass ein Studienfachkonzept folgende Elemente enthalten muss:

- Angaben zum didaktischen Auswahlprinzip, mit dem Lernziele, -inhalte und -methoden bestimmt werden
- Beschreibungen der mit dem Studium auf allgemeiner und mittelmäßig konkreter Ebene angestrebten professionalitätstförderlichen Ziel-Dispositionen
- Kennzeichnungen der Inhaltsdimensionen, mit denen im Studium operiert wird
- Hinweise zu den Methoden, mit denen die Lehr-/Lernprozesse im Studium unterstützt werden
- Regelungen zum Ablauf der Lehr-/Lernprozesse und zu den Aufbaukomponenten des Studienfachs.

Die damit erreichte Abstraktionsebene begünstigt die Anpassungsfähigkeit und die Übertragbarkeit des Konzeptes auf unterschiedliche Studienkontexte.

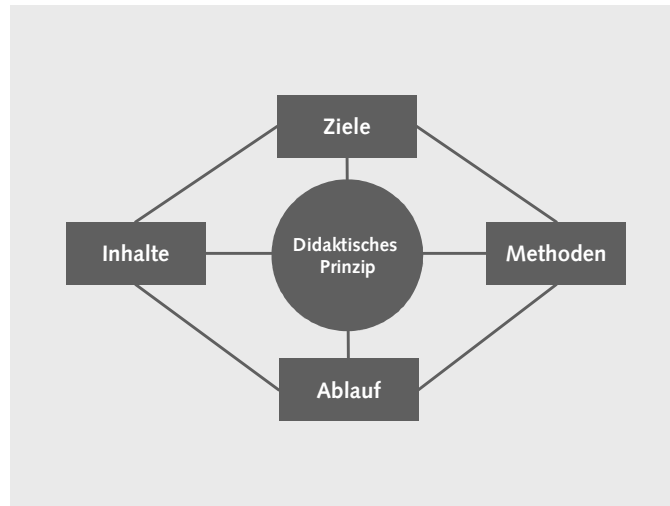


Abb. 1: Elemente Studienfachkonzept

Wenn das Studienfachkonzept die Grundlage für das Gestaltungs- und Auditierungsinstrument für professionalitätstförderliche Studienfächer Personal ist, dann stellt sich nun die Frage, wie sich mit größtmöglicher Verbindlichkeit Mindeststandards für die Ziele, die Inhalte, die Methoden und die Abläufe finden lassen.

Ausgangspunkt dafür ist das Prinzip der Kompetenzentwicklungsorientierung, das aus diversen Gründen maßgeblich für die didaktischen Auswahlentscheidungen ist.¹⁸ Dessen grundlegende Zusammenhänge beinhalten bereits eine Vielzahl von Anforderungen, die bei der Konstruktion eines Studienfachkonzeptes zu berücksichtigen sind.

Die Rückgebundenheit an das Berufsfeld Personalmanagement wird durch eine Orientierung an den professionellen Standards gewährleistet, die die DGFP im Rahmen eines Arbeitskreises definiert hat und die Grundlage ihres postuniversitären Professionalisierungsprogramms geworden sind.¹⁹

3.2 Professionalitätstförderliche Lernziele

Ein Lernzielkatalog für professionalitätstförderliche Studienfachkonzepte Personal muss auf Basis hinreichend abstrakter Ziele zahlreiche Anforderungen erfüllen. Vor allem muss er Aussagen zu den Lernzielbereichen machen, die von den Studierenden anzustreben sind und die für die Professionalitäts-

¹⁸ Vgl. Armutat (2003a).

¹⁹ Vgl. DGFP (2002).

entwicklung im Personalmanagement eine wichtige Rolle spielen. Entsprechend umfasst ein Lernzielkatalog

- ein allgemeines Studienfachziel, das eine allgemein orientierende Funktion besitzt
- Richtziele mit Ordnungscharakter für die Grobziele der Lernzielbereiche Personalmanagement, Lernen und Arbeiten an der Hochschule, Selbststeuerung
- Grobziele, die nach den Lernzielbereichen, den Kompetenzdispositionen und den Komplexitätsgraden des erwarteten Zielverhaltens differenziert werden.

Einzelne Lernziele besitzen eine unterschiedliche Bedeutung je nach Hochschultyp oder theoretischer bzw. anwendungsbezogener Studienfachausrichtung. Darauf wird in der Formulierung der jeweiligen Checklisten-Items gesondert Rücksicht genommen.

A. Kriterien professionalitätsförderlicher Lernziele		Ja, voll	Ja, an- satz- weise	Nein
a) Kommunizierte Richtziele				
Gibt es ein in der Studienordnung, der Prüfungsordnung oder dem Studienfachprofil dokumentiertes...				
1.	übergeordnetes Studienfachziel, das auf die Entwicklung von Handlungskompetenzen für das betriebliche Personalmanagement hinweist und das frei zugänglich z.B. in Form einer Profil-Broschüre oder eines Internetdokuments dokumentiert ist?	2	1	0
2.	Richtziel für den Inhaltsbereich Personalmanagement, das auf die Entwicklung der Problemlösungsfähigkeit für komplexe Personalprobleme hinweist?	2	1	0
3.	Richtziel für die Fähigkeit zum wissenschaftlichen Lernen und Arbeiten, das auf die Entwicklung wissenschaftlicher Methodenkompetenz hinweist?	2	1	0
4.	Richtziel für die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden, das auf die Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeit hinweist?	2	1	0
b) Kommunizierte Grobziele				
Gibt es definierte und schriftlich - z.B. in einer Profilbroschüre, im Vorlesungsverzeichnis oder in Modulbeschreibungen - dokumentierte Grobziele, die...				
5.	die folgenden wesentlichen Handlungsfelder des Personalmanagements beschreiben?			
5a.	Wertschöpfungsmanagement	2	1	0
5b.	Instrumente und Prozesse	2	1	0
5c.	Kompetenzmanagement	2	1	0
5d.	Kulturmanagement	2	1	0
5e.	Strategisches Management	2	1	0
5f.	Interne und externe Labour Relations	2	1	0

A. Kriterien professionalitätsförderlicher Lernziele			
	Ja, voll	Ja, an- satz- weise	Nein
5g. Sozialpartnerschaft	2	1	0
5h. Veränderungsmanagement	2	1	0
6. in einer dem jeweiligen Hochschultyp angemessenen Weise die Grundlagen wissenschaftlichen Arbeitens (u.a. Wissenschaftstheorie, Methoden der Informationsgewinnung, -verarbeitung, -aufbereitung) beschreiben?	2	1	0
7. die Entwicklung von Grundkenntnissen und Techniken des Lernens beschreiben?	2	1	0
8. die Entwicklung von überfachlichen Fähigkeiten (z.B. Gesprächsführung, Präsentation, Moderation) beschreiben?	2	1	0
c) Evaluation			
9. Gibt es im Rahmen der jährlichen Evaluierungsmaßnahmen eine regelmäßige, möglichst ausdrückliche Abfrage der Lernzielkonformität der ablaufenden Lehr-/Lernprozesse?	2	1	0
Σ	32	16	0

Abb. 2: Kriterien professionalitätsförderlicher Lernziele

Ein idealer kompetenzentwicklungsorientierter Lernzielkatalog für ein professionalitätsförderliches Studienfachkonzept Personal zeichnet sich durch folgende Struktur aus: Grundlage bildet das allgemeine Richtziel, im Rahmen einer professionalitätsförderlichen Ausbildung die relevanten Kompetenzen für das zukünftige professionelle Verhalten im Berufsfeld Personalmanagement auszubilden. Über die Lernbereichsrichtziele und –grobziele wird dann deutlich gemacht, welches Fakten- und Instrumentenwissen, welche Werte und Motive in den inhaltlichen Bereichen Personalmanagement, Lernfeld Hochschule und Selbststeuerung der Person zu vermitteln sind.

Die Komplexität der im Hochschullerngeschehen auszubildenden Kompetenzen macht es erforderlich, die Lernziele auf höchster Taxonomie-Ebene zu bilden. Es geht dabei vorrangig um die Ausbildung von wissensbasierten Synthese- und Beurteilungsfähigkeiten: Entwickelt werden soll die Bereitschaft, wissenschaftliche Werte und Antriebe intuitiv zu berücksichtigen, daneben ist die Kenntnis von denjenigen Werten und Antrieben entscheidend, die im Berufsfeld Personalmanagement eine besondere Bedeutung haben.

3.3 Professionalitätsförderliche Lerninhalte

Lerninhalte sind ein wichtiger Bestandteil der Lernziele. Für ein professionalitätsförderliches Studienfach Personal lassen sich folgende Inhaltsdimensionen voneinander unterscheiden:

- wissenschaftliche Kompetenzdispositionen (insbesondere wissenschaftliche Begriffe und Theorien) sowie exemplarische berufspraktische Kompetenzdispositionen (z.B. praxiserprobtes Erfahrungswissen aus konkreten Unternehmen) über den Gegenstandsbereich Personalmanagement
- wissenschaftliche und alltagspraktische Kompetenzdispositionen über das wissenschaftliche Lernen und Arbeiten
- wissenschaftlich fundierte und praktisch erprobte Kompetenzdispositionen zur eigenen Person.

Die Auswahl der im Studienfach zu nutzenden Lerninhalte hat sich – neben den Grundsätzen der Kompetenzentwicklungsorientierung – an folgenden weiteren Prinzipien zu orientieren:

Die ausgewählten Inhalte müssen

- die Verdeutlichung allgemeiner Zusammenhänge unterstützen (Elementarität)²⁰
- einen größeren Sachbereich, den Erkenntnisprozess und die Relativität des Erkennens erschließen helfen (Exemplarizität)
- der Logik des Berufsfeldes entsprechen und sich an praktischen Problemen orientieren
- der Logik der Wissenschaftsdisziplin entsprechen, sich also an den zentralen begrifflichen Kategorien, den Zentralmethoden, den Grundproblemen und den wissenschaftstheoretischen Grundprinzipien der wissenschaftlichen Personallehre orientieren
- der personalen Relevanz, also der Bedeutung für die Bildung der Persönlichkeit, und den Teilnehmerbedürfnissen entsprechen
- eine Integration unterschiedlicher Lerninhaltsbereiche unterstützen
- ein Entdeckungspotenzial durch unterschiedliche Informationskontexte und Perspektiven besitzen, unter denen man die Inhalte betrachten kann.

Diese Kriterien der Inhaltsauswahl sind insbesondere für die konkrete Veranstaltungsplanung heranzuziehen, die durch das Studienfachkonzept nur orientierend unterstützt wird.

Auch hier gilt: Einzelne Lerninhalte besitzen – je nach Hochschultyp oder theoretischer bzw. anwendungsbezogener Studienfachausrichtung – eine unterschiedliche Bedeutung. Darauf wird in der Formulierung der jeweiligen Checklisten-Items gesondert Rücksicht genommen.

²⁰ Vgl. Klafki (1964).

B. Checkliste: Kriterien professionalitätsförderlicher Lerninhalte			
	Ja, voll	Ja, an- satz- weise	Nein
a) Inhalte zum Bereich Personalmanagement			
Kulturprägende Aufgaben			
Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesung, Seminar, Workshop), in dem ...			
10. die moralisch-ethischen Grundlagen des Wirtschaftsliberalismus und der sozialen Marktwirtschaft thematisiert werden?	2	1	0
11. theoretische Konzeptionen zum Verständnis von lernenden Organisationen vermittelt werden?	2	1	0
12. theoretische Konzepte und Methoden zum Verständnis und zur Gestaltung von Unternehmenskultur vermittelt werden?	2	1	0
Strategische Aufgaben			
Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesung, Seminar, Workshop), in dem ...			
13. verhaltenswissenschaftliche Grundlagen der Führungslehre (Motivationstheorien, Führungstheorien, Persönlichkeitstheorien, sozialpsychologische Grundlagen) vermittelt werden?	2	1	0
14. betriebswirtschaftliche Themen wie Bilanzierung und Rechnungswesen vermittelt werden?	2	1	0
15. relevante Themen der Volkswirtschaftslehre vermittelt werden, u. a. der Internationalen Ökonomie?	2	1	0
16. Grundlagen der Unternehmensführung (Planung, Steuerung, Kontrolle, Strategisches Management) vermittelt werden?	2	1	0
17. Konzepte zum Verständnis der Rolle und des Selbstverständnisses eines professionellen Personalmanagements vermittelt werden?	2	1	0
18. Ansätze eines strategischen Personalmanagements vermittelt werden?	2	1	0
19. Konzepte zum integrierten Verständnis der Aufgabenstellung und der Gestaltungsbereiche des Personalmanagements vermittelt werden?	2	1	0
20. Konzepte zur Aufbau- und Ablauforganisation des Personalmanagements vermittelt werden?	2	1	0

B. Checkliste: Kriterien professionalitätsförderlicher Lerninhalte			
	Ja, voll	Ja, an- satz- weise	Nein
Aufgaben zur Gestaltung der betrieblichen Sozialpartnerschaft			
Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesung, Seminar, Workshop), in dem ...			
21. der Aufbau und die wesentlichen Inhalte des individualarbeitsrechtlichen Regelungsrahmens vermittelt werden?	2	1	0
22. Aufbau und Inhalte des kollektivrechtlichen Regelungsrahmens vermittelt werden?	2	1	0
23. Ansätze zur Gestaltung der Zusammenarbeit von Personalmanagement und Mitbestimmungsgremien vermittelt werden?	2	1	0
Aufgaben zur Gestaltung der externen Beziehungen			
Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesung, Seminar, Workshop), in dem ...			
24. ausgewählte Theorien zu Konstellationen und Interessen von Stakeholdern für das Unternehmen und das Personalmanagement vermittelt werden??	2	1	0
25. die Wirkungen externer gesellschaftlicher und politischer Einflüsse auf das Personalmanagement thematisiert werden?	2	1	0
26. die arbeitsmarkt-, sozial- oder wirtschaftspolitischen Mitwirkungsmöglichkeiten des Personalmanagements (durch Kammern, Arbeitgeberverbände u.Ä.) thematisiert werden?	2	1	0
Wertschöpfungsmanagement			
Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesung, Seminar, Workshop), in dem ...			
27. theoretische Grundlagen und Instrumente des strategischen Controllings vermittelt werden?	2	1	0
28. theoretische Konzepte des Personalcontrollings vermittelt werden?	2	1	0
29. Grundlagen der Erstellung und statistischen Verarbeitung von Kennzahlen im Personalmanagement vermittelt werden?	2	1	0

B. Checkliste: Kriterien professionalitätsförderlicher Lerninhalte	Ja, voll	Ja, an- satz- weise	Nein
30. Verfahren der Informationsgewinnung für das Personalcontrolling vermittelt werden?	2	1	0
31. Theorien zur Messung der Wertschöpfung des Personalmanagements vermittelt werden?	2	1	0
32. Verfahren zur Messung und Bewertung von Humankapital vermittelt werden?	2	1	0
33. der Ansatz Personalmanagement als Wertschöpfungscenter vermittelt wird?	2	1	0
Kompetenzmanagement			
Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesung, Seminar, Workshop), in dem ...			
34. psychologische Theorien zum Lernen Erwachsener vermittelt werden?	2	1	0
35. theoretische Grundlagen und Instrumente des Lernens auf individueller und organisationaler Ebene vermittelt werden ?	2	1	0
36. Konzeptionen einer strategischen Personalentwicklung vermittelt werden?	2	1	0
37. wesentliche Instrumente der Personalentwicklung (Bildungsbedarfsanalyse, on the job/of the job Lernarrangements) vermittelt werden	2	1	0
38. Ziele, Strategien und Instrumente des Wissensmanagements vermittelt werden?	2	1	0
Instrumentenmanagement			
Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesung, Seminar, Workshop), in dem ...			
39. Konzepte eines Gesamtsystems von Personalpraktiken und -instrumenten vermittelt werden?	2	1	0
40. der Themenbereich der Personalplanung vermittelt wird?	2	1	0
41. der Themenbereich der Personalauswahl vermittelt wird?	2	1	0

B. Checkliste: Kriterien professionalitätsförderlicher Lerninhalte			
	Ja, voll	Ja, an- satz- weise	Nein
42. der Themenbereich der Personalführung vermittelt wird?	2	1	0
43. der Themenbereich der Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung vermittelt wird?	2	1	0
44. der Themenbereich der Arbeitsorganisation vermittelt wird?	2	1	0
45. der Themenbereich der Personaladministration und der technischen Hilfsmittel vermittelt wird?	2	1	0
46. der Themenbereich der Entgeltgestaltung und Vergütung vermittelt wird?	2	1	0
47. der Themenbereich der Arbeitszeitgestaltung vermittelt wird?	2	1	0
48. der Themenbereich des Personalmarketings vermittelt wird?	2	1	0
49. der Themenbereich der Personalfreisetzung vermittelt wird?	2	1	0
50. der Themenbereich des Internationalen Personalmanagements und des Managements kultureller Vielfalt vermittelt wird?	2	1	0
Management des Wandels			
Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesung, Seminar, Workshop), in dem ...			
51. der Themenbereich Veränderungsmanagement vermittelt wird?	2	1	0
52. Grundbegriffe und Konzepte des Konfliktmanagements vermittelt werden?	2	1	0
53. Grundlagen und Konzepte der Unternehmenskommunikation vermittelt werden?	2	1	0

B. Checkliste: Kriterien professionalitätsförderlicher Lerninhalte			
	Ja, voll	Ja, an- satz- weise	Nein
b) Inhalte zum Bereich Wissenschaftliches Arbeiten			
Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesung, Seminar, Workshop), in dem ...			
54. die im Rahmen des Hochschultyps bzw. der Studienfachausrichtung notwendigen Grundlagen der wissenschaftlichen Begriffs-/Theoriebildung vermittelt werden?	2	1	0
55. die im Rahmen des Hochschultyps bzw. der Studienfachausrichtung notwendigen Grundlagen der quantitativen und qualitativen empirischen Sozialforschung vermittelt werden?	2	1	0
56. die Grundlagen der Informationsverarbeitung und -aufbereitung vermittelt werden (Hausarbeiten, Klausuren, Referate)?	2	1	0
c) Inhalte zum Bereich Selbststeuerung			
Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesung, Seminar, Workshop), in dem ...			
57. Grundlagen des Projektmanagements vermittelt werden?	2	1	0
58. Grundlagen des Zeitmanagements vermittelt werden?	2	1	0
59. Theorien zum Selbst- und zum Fremdbild vermittelt werden?	2	1	0
Σ	100	50	0

Abb. 3: Kriterien professionalitätsförderlicher Inhalte eines Studienfachs Personal

3.4 Professionalitätsförderlicher Studienfachaufbau

Der professionalitätsförderliche Studienfachaufbau umfasst Aussagen zu den Bereichen, zum Ablauf und zu den zusätzlichen Elementen eines professionalitätsförderlichen Studienfachs.

Der Studienfachaufbau macht die Studienstrukturen transparent und unterstützt die Studierenden bei der Selbststeuerung ihrer Lernprozesse. Dadurch wird die Kompetenzentwicklung der Studierenden unterstützt. Dazu muss der Studienfachaufbau

- transparent und offen kommuniziert sein, um eine Steuerungsfunktion für individuelle Studienwege zu besitzen
- durch eine Differenzierung in unterschiedliche Inhaltsbausteine eine Modularisierung des Studienangebotes unterstützen (*Modulbereiche*),
- neben den Inhaltsbausteinen weitere *Studienfachelemente* beinhalten, die die Entwicklung der propädeutischen Kompetenzen forcieren
- hinsichtlich der Abfolge der *Studienphasen* den Prinzipien der Kompetenzentwicklung folgen.²¹

Die *Modulbereiche*, die in einem Studienfachkonzept zu berücksichtigen sind, entsprechen der grundsätzlichen inhaltlichen Struktur, die bereits in Zusammenhang mit den Inhalten und den Lernzielen diskutiert wurden.

Dies sind zu allererst die professionalitätsförderlichen Inhaltsbereiche des Personalmanagements, das Lernen und Arbeiten in der Hochschule sowie die Selbststeuerung des Studierenden.

Professionalitätsförderlich sind zweitens *Studienfachelemente*, die die Inhaltsvermittlung strukturell begleiten. Dazu gehören der institutionalisierte Rückbezug auf das Berufsfeld in der Studienfachgestaltung, der durch einen regelmäßigen Praxis-konnex zu realisieren ist. Dieser kann einerseits durch Einbeziehung berufspraktischer Inhalte in die Lehr-/Lernveranstaltungen, z.B. via Fallbeispiele oder Expertenimpulse, praktiziert werden. Des Weiteren kann durch die Nutzung von berufsfeldnahen Lehr-/Lernmethoden ein Rückbezug hergestellt werden.

²¹ Das sind die Schritte Dispositionsaneignung - Anwendung und Vertiefung - integrierte Nutzung und Entwicklung im Prozess. Vgl. Anderson (2001).

Unter Methoden sind hier Formen und Verfahrensweisen zu verstehen, mit denen das Lernen und Lehren bewusst und planmäßig nach den pädagogischen Zielvorstellungen beeinflusst werden kann.²² Bei der Einordnung von Methoden müssen

- zum ersten die Sozialform (wie kooperationsförderlich ist die Methode?),
- zum zweiten die Lernformen (ermöglicht die Methode eine darbietend-rezeptive oder eine arrangierend-aktive Lernprozessgestaltung?) berücksichtigt werden.²³

Grundsätzlich fördern insbesondere arrangierend-aktivierende Lehr-/Lernformen mit hohem Kooperationspotenzial die Entwicklung von Kompetenzen, die sich förderlich auf die Professionalität im Berufsfeld auswirken. Diese Kriterien werden insbesondere bei problemorientierten Lehr-/Lernformen erfüllt, bei denen mit authentischen Fallstudien aus der Praxis gearbeitet wird; des Weiteren bei projektorientierten Lehr-/Lernformen, bei denen an konkreten wissenschaftlichen und/oder personalmanagementbezogenen Praxisproblemen gearbeitet wird, sowie bei simulativen Lehr-/Lernformen, bei denen auf der Basis von Planspielen oder Computersimulationen praktische Entscheidungssituationen nachgestellt werden. Bei deren Anwendung muss insbesondere auf eine integrierte Verwendung geachtet werden. Ihre Auswahl richtet sich nach den Lernzielen und den zu vermittelnden Lerninhalten, lernsituationsbezogenen Parametern wie z.B. Zeit, Ort, Zielgruppe und deren Vorerfahrungen sowie den Kriterien der kompetenzentwicklungsförderlichen Gestaltung von Lernumgebungen.

Darüber hinaus ist es möglich, in Studienfachelementen wie Projekten oder Praktika die notwendigen Einblicke in die Personalmanagementpraxis von Unternehmen zu realisieren.²⁴ Unterstützend für die Ausbildung der professionalitätsförderlichen Kompetenzen für das Personalmanagement ist das Element einer kontinuierlichen Studienbegleitung: Diese unterstützt die Studierenden beim Finden und beim Realisieren ihrer individuellen Lernziele, wobei Methoden des Erfahrungsaustauschs und des Coachings angewendet werden können.²⁵

Die *Modulphasen* richten sich an den psychologischen Grundsätzen aus, die für die Entwicklung der kompetenzähnlichen Expertisestrukturen gelten.²⁶

²² Vgl. Schröder (2001).

²³ Vgl. Meyer (1994).

²⁴ Vgl. Orth (2000).

²⁵ Vgl. Konegen, Grenier (2002).

²⁶ Vgl. Anderson (2001).

Der Studienfachorientierung folgt eine Phase der inhaltsbezogenen Einführung, die geprägt wird durch die Vermittlung von Grundlagenwissen über die unterschiedlichen Gegenstandsbereiche des Studienfachs. Daran schließt sich eine Vertiefung der Inhalte und erste Schwerpunktsetzungen an. Die Differenzierungsphase fokussiert Themenbereiche, die besonders relevant für die Wahrnehmung klar differenzierbarer Aktivitätssegmente im Berufsfeld sind. In der Integrationsphase geht es darum, das erworbene Wissen projektbezogen an konkreten Praxisfällen integrativ anzuwenden. Die Abschlussarbeit dient der umfassenden Verarbeitung des praxis- und wissenschaftsbezogenen Wissens im Rahmen einer – nach wissenschaftlichen Kriterien anwendungs- oder theoriebezogen angefertigten – wissenschaftlichen Studie.

Einzelne Aspekte des Studienfachaufbaus hängen in ihrer Ausprägung vom Hochschultyp oder der Studienfachausrichtung ab. Darauf wird in der Formulierung der jeweiligen Checklisten-Items gesondert Rücksicht genommen.

C. Checkliste: professionalitätsförderlicher Studienfachaufbau			
	Ja, voll	Ja, an- satz- weise	Nein
a) Studienfachmethoden und -elemente			
60. Gibt es in allen sich dafür eignenden Lernangeboten (Vorlesungen, Seminare, Workshops) einen dokumentierten Hinweis auf die Verwendung mindestens einer realen oder fiktiven Fallstudie zur Vertiefung der erlernten Inhalte?	2	1	0
61. Gibt es einzelne Lernangebote (Vorlesungen, Seminare, Workshops), in denen Planspiele und Computersimulationen zu Einzelproblemen des Personalmanagements verwendet werden?	2	1	0
62. Gibt es in allen Lernangeboten (Vorlesungen, Seminare, Workshops) einen dokumentierten Hinweis auf die Verwendung kooperativer Lehrmethoden (Gruppenarbeit, Gruppendiskussionen, Rollenspiele etc)?	2	1	0
63. Gibt es eine Einrichtung der Studien- und Lernbegleitung, die Studierende regelmäßig konsultieren können, z.B. in Form einer Studentenberatungsstelle oder Coachingangeboten?	2	1	0
64. Werden in allen Lernangeboten (Vorlesungen, Seminare, Workshops) regelmäßig Praxisbezüge zum betrieblichen Personalmanagement geschaffen, z.B. durch Fallbeispiele, Referenten aus der Praxis oder Exkursionen?	2	1	0
b) Studienfachablauf			
65. Gibt es eine strukturierte Studienfacheingangsphase, in der über die Abläufe und Inhalte informiert wird ?	2	1	0
66. Gibt es eine frei zugängliche Dokumentation des Studienfachablaufs für die Studierenden? (Studienverlaufsplan o.Ä.)	2	1	0

C. Checkliste: professionalitätsförderlicher Studienfachaufbau			
	Ja, voll	Ja, an- satz- weise	Nein
67. Gibt es ein dokumentiertes Lernangebot (Vorlesungen, Seminare, Workshops), in dem inhaltlich in den Gegenstandsbereich Personalmanagement eingeführt wird?	2	1	0
68. Gibt es dokumentierte Lernangebote (Vorlesungen, Seminare, Workshops), in denen einzelne Inhalte themenbezogen vertieft werden?	2	1	0
69. Gibt es eine Differenzierungsphase, in der Studierende individuelle Schwerpunktsetzungen vornehmen können?	2	1	0
70. Gibt es im Rahmen der Möglichkeiten des Hochschultyps bzw. der Studienfachausrichtung eine institutionalisierte Projektphase?	2	1	0
71. Gibt es eine wissenschaftliche Abschlussarbeit und Hinweise zu deren Erstellung, in denen die Bewertungskriterien und die Anforderungen deutlich werden?	2	1	0
72. Gibt es eine Modularisierung des dokumentierten Lernangebots?	2	1	0
Σ	26	13	0

Abb. 4: Kriterien eines kompetenzentwicklungsförderlichen Studienfachaufbaus

4 Anwendungshinweise für die Analyse von professionalitätsförderlichen Studienfächern Personal

4.1 Analyse der Professionalitätsförderlichkeit

Das Instrument zur Analyse und zur Gestaltung professionalitätsförderlicher Studienfachkonzepte Personal ist ein Evaluationsangebot für all diejenigen Hochschulen, die ihre Lehraktivitäten an den professionellen Standards der DGFP e.V. ausrichten wollen. Es hilft bei der Einschätzung, ob in einem Studiengang mit dem Studienfach Personal die Voraussetzungen für die Vermittlung der DGFP-Kompetenzstandards gegeben sind.

Dazu ist es notwendig, dass die Hochschule die Checklistenfragen mit Hilfe einiger Dokumente zum Studiengang und Studienfach beantwortet. In der Regel werden gebraucht:

- die relevante Prüfungsordnung
- die relevante Studienordnung
- Konzeptpapiere, Informationsbroschüren oder Internetseiten, die das Ziel und den Aufbau des Studienfachs erläutern
- das aktuelle Vorlesungsverzeichnis mit den aktuellen Veranstaltungen im Studienfach Personal
- wenn vorhanden: detaillierte Modul- bzw. Veranstaltungsbeschreibungen
- wenn vorhanden: eine exemplarische Auswertung der Studierendenbefragungen im Studienfach Personal.

Das Ergebnis der Checklistenanwendung lässt sich auf folgendem Auswertungsbogen festhalten:

Auswertungsblatt		
Kriterien	max. Punkte	Ist
A. Kriterien professionalitätsförderlicher Lernziele		
a) kommunizierte Richtziele	8	
b) kommunizierte Grobziele	22	
c) Evaluation	2	
Σ	32	
B. Checkliste: Kriterien professionalitätsförderlicher Lerninhalte		
a) Inhalte zum Bereich Personalmanagement	88	
Kulturprägende Aufgaben	6	
Strategische Aufgaben	16	
Aufgaben zur Gestaltung der betrieblichen Sozialpartnerschaft	6	
Aufgaben zur Gestaltung externer Beziehungen	6	
Wertschöpfungsmanagement	14	
Kompetenzmanagement	10	
Instrumentenmanagement	24	
Management des Wandels	6	

Auswertungsblatt		
Kriterien	max. Punkte	Ist
b) Inhalte zum Bereich Wissenschaftliches Arbeiten	6	
c) Inhalte zum Bereich Selbststeuerung	6	
Σ	100	
C. Studienfachaufbau		
a) Studienfachmethoden und -elemente	10	
b) Studienfachablauf	16	
Σ	26	
Gesamtsumme	158	

Abb. 5: Auswertungsbogen

4.2 Auswertung der Checklistenenergebnisse

Mit Hilfe der Checklisten werden die Summen der einzelnen Unterdimensionen gebildet und daraus die Gesamtpunktzahl errechnet.

Die Gesamtpunktzahl im Verhältnis zur Maximalpunktzahl gibt Auskunft darüber, ob der Studiengang mit dem Studienfach Personal in dem konkreten Fall die Voraussetzungen für eine Vermittlung der DGFP-Kompetenzstandards besitzt.

Der Grundsatz ist: Je mehr Punkte eine Hochschule erreicht, um so geeigneter ist der Studiengang mit dem Studienfach Personal für die Vermittlung der professionellen Standards der DGFP. Das gilt für das Gesamtergebnis wie auch für die einzelnen Dimensionen, besonders aber für die Dimension der Lerninhalte.

Das Verfahren einer von der DGFP begleiteten Durchführung der Evaluation mit der Möglichkeit, bei Erfüllung der Kriterien für die Außendarstellung den Hinweis „orientiert sich an den professionellen Standards der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.“ verwenden zu können, wird bis auf Weiteres außer Kraft gesetzt.

5 Anlagen

5.1 Lernziele und Lerninhalte gemäß ProPer Professional²⁷

Für die Ebene der Führungsnachwuchskräfte im Personalmanagement, Personalreferenten und Hochschulabsolventen im Fach Personalmanagement (PR)

Übergeordnete Lernziele

Selbstassessment

Lerninhalte:

Durchführung eines Selbstassessments mit folgendem Aufbau:

- Selbstbild/Fremdbild Polaritätenprofil
- Lernstilstest
- Übung Konfliktgespräch
- Übung Präsentation

Gruppenübung: Projektorganisation

Rollensensibilität und Selbsterkenntnis

ist sensibel für sein Selbst- und Fremdbild und reflektiert seine Rollenerfahrungen.

Lerninhalte:

- soziologische Rollentheorie, Anwendung auf die eigene Situation
- Selbstbild-Fremdbild Theorie, Wirkung psychologischer Stereotypen und Transfer auf die eigenen Selbstbild- und Fremdbilderfahrungen

Kommunikationsverhalten

- beachtet in seinem Handeln die Situation und die Gefühlslage seiner Interaktionspartner.
- geht produktiv mit widersprüchlichen Situationen und Konflikten um.
- Beratungskompetenz

Lerninhalte:

- Einführung in die Kommunikationstheorie
- Einführung in die Konflikttheorie
- Führung von Konfliktgesprächen

Arbeitstechniken

- Projektmanagement

²⁷ Vgl. DGFP (2004).

- selbstorganisiertes Arbeiten

Lerninhalte:

- Grundlagen des Projektmanagements
- Zeitmanagement

Lernfähigkeit

selbstverantwortliches Lernen

Lerninhalte:

- Grundlagen der Lernorganisation
- Perspektivenentwicklung und Planung des eigenen Lebenslernprozesses

Moderations- und Präsentationstechnik

kann ziel- und zielgruppenorientiert überzeugen und nutzt dafür die Methoden der Moderations-, Präsentations-, Kommunikations- und Verhandlungstechnik

Lerninhalte:

- Präsentations- und Moderationsmedien und deren Anwendung (Flipchart, Metaplan, Powerpoint, Video)
- Aufbau und Ablauf einer Moderation/ Präsentation
- Übung an praktischen Beispielen während des Lehrgangs

Lernbereich 1: Kulturprägende Aufgaben

Lernbereichsziel:

Der PR kennt und versteht die Kultur seines Unternehmens und wirkt an deren Fortentwicklung kompetent mit.

Lernziele:

Der PR

- kennt und versteht ausgewählte Konzepte der Unternehmenskultur, Grundlagen des normativen Managements sowie der Unternehmensethik und überträgt diese auf das eigene Unternehmen.
- kennt die wichtigsten theoretischen Grundlagen verhaltenswissenschaftlicher Organisationslehre: Motivationstheorien, Führungsmodelle, Gruppendynamik, Wirtschaftspsychologie.
- kennt und versteht die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen der Systemtheorie.
- kennt und versteht Methoden der Kulturanalyse.
- kennt und versteht Good Practice-Beispiele zur Thematik der Unternehmenskultur.

- kennt und versteht Vorgehensweisen der strategischen und operativen Kulturgestaltung inklusive der aktuellen Ansätze und Werkzeuge und wirkt an deren Umsetzung im eigenen Unternehmen kompetent mit.
- versteht die Bedeutung und die Grundlagen interkultureller Aspekte in Unternehmen.
- kennt und versteht die Grundlagen interkultureller Kommunikation und Zusammenarbeit.
- kennt und versteht die kulturprägende Bedeutung von Führung.

Lerninhalte:

- Grundlagen einer Wirtschafts- und Unternehmensethik
- moralisch-ethische Grundlagen des Wirtschaftsliberalismus nach Adam Smith, des Ordo-Liberalismus, der „Sozialen Marktwirtschaft“
- aktuelle Tendenzen zu ethischen Verhaltenskodizes für das Management in Europa (praktische Beispiele)
- Ethik und Werte als Basis der Unternehmenskultur: kulturanalytische Auswertung von realen Vision-Statements, Mission-Statements und Grundsätzen der Führung und Zusammenarbeit
- Führungskräfte als die Gestalter und Träger der Unternehmenskultur (inkl. aktuelle Tendenzen in der Führungsforschung)
- theoretische Grundlagen: Systemtheorie, verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie (Motivationstheorien, Gruppenverhalten, Individualverhalten, wirtschaftspsychologische Erklärungsansätze)
- Präsentation und ausführliche Analyse von mind. zwei realen Good Practice-Beispielen zur Kulturgestaltung in Wirtschaftsunternehmen
- Methoden und Prozesse strategischer und operativer Kulturgestaltung: Initiative, Workshops, Projektmanagement, Umgang mit Widerständen und Konflikten, Coaching, Moderation von größeren Gruppen (Open-space-Methode), Programme zur Stabilisierung und permanenten Pflege der Unternehmenskultur
- Umgang mit menschlichen Unterschieden, Gegensätzen und verschiedenen Kulturen/Religionen/Weltanschauungen: Managing Diversity
- Aufgaben des Personalmanagements bei der Kulturentwicklung des Unternehmens

Übung: Jeder Teilnehmer erarbeitet, präsentiert und diskutiert mit den anderen Lehrgangsteilnehmern einen Projektplan für die weitere Kulturentwicklung in seinem Unternehmen.

Lernbereich 2: Strategische Aufgaben

Lernbereichsziel:

Der PR versteht das Personal und das Personalmanagement als einen in die Unternehmensstrategie integrierten strategischen Erfolgsfaktor.

Lernziele:

Der PR

- kennt und versteht das Konzept Lernende Organisation (LO) und überträgt es auf seinen Aufgabenbereich.
- kennt und beherrscht die Grundzüge der BWL, des internen und externen Rechnungswesens, der VWL sowie der Internationalen Ökonomie, und wendet diese auf seinen Aufgabenbereich an.
- kennt strategierelevante Markt-/Wettbewerbs- und Produktfaktoren sowie die relevanten Quellen zur Informationsbeschaffung, die sich auf seinen Aufgabenbereich auswirken.
- kennt die personalpolitischen Grundsätze und Handlungsleitlinien und wirkt an deren Weiterentwicklung mit.
- kennt und versteht alle personalpolitischen Gestaltungsbereiche und handelt selbstständig in seinen konkreten personalpolitischen Aufgabenbereichen.
- kennt die Hauptrollen des PM und berücksichtigt diese in seinen Aufgabenbereichen.
- recherchiert die für seinen Aufgabenbereich relevanten externen Dienstleister, entwickelt Kriterien zu deren Auswahl und steuert deren Leistungserbringung.

Lerninhalte:

- Aufgabenstellung und Organisation des Personalmanagements
- Rolle, Selbstverständnis und Organisation
- Einfluss- und Gestaltungsbereiche
- Grundsätze zu Führung und Zusammenarbeit
- Lernende Organisation (Rückkopplung auf Werte und Ethik muss sichergestellt werden)
- Lernprozesse, -strategien, -typen
- Rollen und Aufgaben von Führungskräften und Mitarbeitern
- Grundlagen VWL, BWL und Internationale Ökonomie
- Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen des Unternehmens
- Unternehmensführung: u.a. Planung, Steuerung, Kontrolle, Strategisches Management
- Grundlagen und Ziele der Finanzbuchhaltung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Controlling

- Rahmenbedingungen und Trends der Weltwirtschaft
- Auswahl und Einsatz externer Partner mit Auftragsklärung, Erarbeitung eines Anforderungsprofils und Vertragsgestaltung

Lernbereich 3: Aufgaben zur Gestaltung der betrieblichen Sozialpartnerschaft

Lernbereichsziel:

Der PR beachtet die Grundregeln der betrieblichen Sozialpartnerschaft und setzt sie in seinem Aufgabenbereich um.

Lernziele:

Der PR

- kennt und versteht die Regelungsebenen des Arbeits- und Sozialrechts, hat fundierte Kenntnisse im BetrV-Recht sowie im Tarif- und Vertragsrecht und wendet diese situativ richtig in seinem Aufgabenbereich an.
- bereitet Betriebsvereinbarungen möglichst einfach und flexibel vor.

Lerninhalte:

- **Grundlagen des Arbeitsrechts**
 - Grundbegriffe des Arbeitsrechts
 - Grundgedanken des Arbeitsrechts
 - Rechtsquellen und ihre Rangfolge
 - Arbeitsgerichtsverfahren
- **Überblick über das Individualarbeitsrecht**
 - Arbeitsverhältnis
 - Anbahnung und Einstellung
 - Arbeitsvertrag
 - Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis
 - besondere Vergütungsregelungen
 - besonders geschützte Personengruppen
 - Arbeitnehmerüberlassung
 - Beendigung des Arbeitsverhältnisses
 - Beendigungstatbestände
 - Ordentliche Kündigung
 - Außerordentliche Kündigung
 - Änderungskündigung
 - Aufhebungsvertrag
 - besonderer Kündigungsschutz
 - Anhörung des Betriebsrats

- Kündigungsschutzprozess und Weiterbeschäftigungsanspruch
- **Einführung in das kollektive Arbeitsrecht**
 - Tarifvertragsrecht
 - Begriffsbestimmung
 - Anwendungsbereich
 - Betriebsverfassungsrecht
 - Anwendungsbereich des BetrVG
 - Zusammensetzung und Wahl des Betriebsrats
 - allgemeine Grundsätze für die Tätigkeit des Betriebsrats
 - persönliche Rechtsstellung der Betriebsratsmitglieder
 - Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmer, repräsentiert durch den Betriebsrat
 - Mitwirkungs- und Mitbestimmungsbefugnisse des Betriebsrats in personellen, sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten

Lernbereich 4: Externe Beziehungen

Lernbereichsziel:

Der PR kennt die wichtigsten Stakeholder des Personalmanagements und berücksichtigt deren Erwartungen in seinem Handeln.

Lernziel:

Der PR

kennt die wichtigsten externen Bezugsgruppen des Unternehmens (u.a. Verbände, Berufsvereinigungen, Kammern, Berufsgenossenschaften, Gewerkschaften, Arbeitsamt, Gewerbeaufsichtsamt) und deren Strukturen und versteht deren Bedeutung.

- kennt den Stakeholder-Ansatz und die Beziehungen der relevanten Stakeholder untereinander sowie deren Einfluss auf das eigene Unternehmen.

Lerninhalte:

Grundlagen des Stakeholder-Ansatz

- Stakeholder versus Shareholder
- externe Bezugsgruppen

Lernbereich 5: Wertschöpfungsmanagement

Lernbereichsziel:

Der PR beurteilt den Beitrag des Personalmanagements zur Wertschöpfung des Unternehmens und macht seinen Beitrag im Unternehmen transparent.

Lernziele:

Der PR

- kennt und versteht Methoden und Instrumente der quantitativen und qualitativen Dokumentation aller Wertschöpfungsbeiträge des PM und nutzt dieses Wissen für die Steuerung seines Aufgabenbereichs.
- kann die Dienstleistungen seines Aufgabenbereichs als marktfähige „Produkte“ definieren und entwickeln und sie intern und ggf. extern vermarkten.
- kennt verschiedene Ansätze der Verrechnungspreisbildung.
- kennt und versteht Konzepte des Wertschöpfungsmanagements und Konzepte interner Märkte.

Lerninhalte:

- **Grundlagen und Bedeutung des Personalcontrollings**
- **Grundlagen eines ganzheitlichen Personalcontrollings**
 - Ausgestaltung des Regelkreismodells
 - Datenquellen
 - quantitative versus qualitative Ansätze
 - strategische versus operative Ansätze
 - Benchmarking
- **Kritische Erfolgsfaktoren des Personalcontrollings**
 - Organisatorische Einbindung
 - Verknüpfung mit der strategischen Unternehmensführung
 - Kompetenzprofil des Personalcontrollers
- **Controlling der Human Resources**
 - Balanced Scorecard und Personalmanagement
 - Entwicklung und Interpretation von Kennzahlen
 - Erhebung und Auswertung qualitativer Daten
 - Controlling in unterschiedlichen Personalfunktionen
 - Wertschöpfungscenter Personal
- **Grundlagen zur Kosten- und Leistungsverrechnung**
- **Wertorientiertes Personalmanagement**

Lernbereich 6: Kompetenzmanagement

Lernbereichsziel:

Der PR kennt die Prozesse des Lernens und Wissens in Unternehmen und organisiert diese in seinem Aufgabenbereich zielorientiert.

Lernziele:

Der PR

- kennt und versteht psychologische und pädagogische Grundlagen des Lernens sowie gängige Instrumente der kompetenzförderlichen Lerngestaltung.
- kennt die gängigen Instrumente des Lernens und wendet sie zielgerichtet in seinem Aufgabenbereich an (Lernen im Prozess der Arbeit, Seminare, Karrierepläne usw.).
- kennt Aufbau von und Anforderungen an qualitative Personalplanungssysteme.
- versteht das „Lernsystem Unternehmen“ ganzheitlich unter Einbeziehung relevanter Aktionsfelder (Management Development, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung).
- kennt ausgewählte Methoden der Identifikation, Dokumentation, der Nutzung und der Verteilung von relevantem Wissen.

Lerninhalte:

- Grundlagen erwachsenenbezogenen Lernens: Berücksichtigung der Erfahrungen, individuelle Lernwege, konstruktivistischer Wissenserwerb
- Instrumente des Lernens: On the Job/ off the job, Seminarmethoden, CBT/WBT/E-Learning
- Vom individuellen zum organisationalen Lernen
- Wissensmanagement und Kommunikation
- Planung, Durchführung und Auswertung eines Workshops
- Qualitative Größen der Personalplanung: Kompetenzen, Wissen etc.
- Messbarkeit qualitativer Größen: Grundsätze und Techniken am Beispiel der Wissensmessung
- Grundsätze und Instrumente einer strategischen outputorientierten Personalentwicklung
- Ziele und Strategien des Wissensmanagements
- Überblick Instrumente

Lernbereich 7: Instrumentenmanagement

Lernbereichsziel:

Der PR versteht die relevanten Instrumente und deren Wechselwirkungen und arbeitet damit in seinem Aufgabenfeld.

Lernziele:

Der PR

- kennt und versteht das Gesamtsystem der personalwirtschaftlichen Instrumente und deren Wechselwirkungen.
- versteht und beherrscht die für seinen Aufgabenbereich relevanten Instrumente und wirkt bei ihrer (anwendungsspezifischen) Weiterentwicklung mit.
- kennt und nutzt Quellen, um sein Instrumentenwissen auf dem aktuellen Stand zu halten.

Lerninhalte:

- Grundsätze und Handlungsleitlinien der Personalwirtschaft
- Gesamtsystem personalwirtschaftliche Instrumente und deren Zusammenhänge inkl. neue Technologien.
- Zielvereinbarungssysteme und Leistungsbeurteilung
- Aus-, Weiterbildung und Personalentwicklungssysteme inkl. Potenzialanalyse und Karriereplanung
- quantitative und qualitative Personalplanungssysteme und Personaleinsatzplanung
- Personalauswahlssysteme
- Vergütungssysteme und Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Stellenbewertungssysteme
- innovative Modelle der Arbeitsorganisation
- Zeitwirtschaftsmodelle
- Administration und Personalinformationssysteme
- Personalmarketingsysteme und Personalcontrollingsysteme
- Vertiefung in allen relevanten Instrumenten auf der Grundlage Best Practice
- Entwicklung von Vorschlägen für die Verbesserung eines Instrumentes seines Aufgabenbereichs

Lernbereich 8: Management des Wandels

Lernbereichsziel:

Der PR versteht die Notwendigkeit und die Einflussfaktoren des Wandels von Unternehmen und überträgt dies auf das eigene Unterneh-

men. Er treibt den Wandel proaktiv im Unternehmen voran.

Lernziele:

Der PR

- versteht, dass Wandel eine grundsätzliche Bedeutung für Unternehmen hat.
- kann diese Notwendigkeit auf das eigene Unternehmen, auf seine spezifischen Aufgaben und sich selbst übertragen.
- kennt die ausschlaggebenden ex- und internen Faktoren des Wandels und kann diese auf das eigene Unternehmen übertragen.
- kann daraus unternehmensspezifische Handlungsfelder ableiten.
- kennt die notwendigen Schritte in einem Veränderungsprozess.
- kennt die Bedeutung der Kommunikation im Wandel und setzt sie zur Gestaltung des Wandels proaktiv ein.

Lerninhalte:

- Erarbeiten der detaillierten ex- wie internen Faktoren eines Unternehmens, die zum Wandel führen (u.a. Geschwindigkeit und Komplexität)
- Ableitung der Bedeutung für den Unternehmenserfolg
- Erarbeiten, welchen Beitrag der PR leisten kann, damit sich im eigenen Unternehmen etwas wandelt
- Praxisfall „case study“ eines Unternehmens, das den notwendigen Wandel nicht erkannt hat und nun nicht mehr existiert
- Praxisfall „case study“ eines Unternehmens, das den notwendigen Wandel erkannt und zum Erfolg geführt hat
- Erarbeitung der zielführenden Mechanismen, die Wandel ermöglichen
- Erarbeiten der notwendigen persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, um Wandel zu einem Erfolg in einem Unternehmen zu führen
- eigene Standortbestimmung durch einen Test
- Analyse des eigenen Unternehmens in Bezug auf Wandlungsnotwendigkeit und -bereitschaft
- Analyse der notwendigen Schritte eines Veränderungsprozesses in einem Unternehmen
- Umgang mit Widerständen und Konflikten („kritische“ Mitarbeiter) in einem Veränderungsprozess
- Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie für den Wandel

5.2 Literaturverzeichnis

- Anderson, J. R.: Kognitive Psychologie. Heidelberg, Berlin ³2001.
- Armutat, S.: Kompetenzentwicklung im universitären Studienfach Personal für das Berufsfeld Personalmanagement. München, Mering 2003 (a).
- Armutat, S.: Personalmanagement als „Professional Services“: Der Professionalisierungsansatz der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. In: Rasche, C.; Wagner, D. (Hrsg.): Professional Services. Mismanaged Industries – Chancen und Risiken. Werkstatt-Berichte. München und Mering 2003 (b), S. 343–357
- Baitsch, C.: Lernen im Prozess der Arbeit – ein psychologischer Blick auf den Kompetenzbegriff. In: QUEM Bulletin, 5. Jahrg. (Heft 1) 1996, S. 6–8.
- Bergmann, B.: Herausforderungen und Risiken für eine Kompetenzentwicklung in der Arbeit. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Lernen im Chaos – Lernen für das Chaos. QUEM-report Heft 52. Berlin 1998, S. 21–29.
- Bergmann, B.: Lernen im Prozess der Arbeit. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 1996: Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster, New York, München, Berlin 1996, S. 153–262.
- Cavanaugh, J. C.; Perlmutter, M.: Metamemory: A critical examination. In: Child development 53. Jahrg. 1982, S. 11–28.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Herausforderung Personalmanagement – Auf dem Weg zu professionellen Standards. Ergebnisse des Arbeitskreises „Personalfunktion der Zukunft“. Frankfurt am Main 2002.
- Deutsche Gesellschaft für Personalmanagement e.V.: Broschüre „ProPer© – Professionalisierung für das Personalmanagement“. Düsseldorf 2004.
- Frei, F.; Duell, W.; Baitsch, C.: Arbeit und Kompetenzentwicklung. Theoretische Konzepte zur Psychologie arbeitsimmanenter Qualifizierung. Bern, Stuttgart, Wien 1984.
- Gagné, R. M.: Learning Outcomes and their effects. Usefull categories of human performance. In: American Psychologist, 39. Jahrg. (Heft 4) 1984, S. 377–385.
- Gruber, H.; Mandl, H.: Das Entstehen von Expertise. In: Hoffmann, J.; Kintsch, W. (Hrsg.): Lernen. Enzyklopädie der Psychologie Band 7. Göttingen, Bern et al. 1996, S. 583–615.
- Kirsch, W.; zu Knyphausen, D.: Führung und Management. Begriffsstrategische Überlegungen am Beispiel des Personalmanagements. In: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jahrg. (Heft 3) 1992, S. 217–237.
- Klafki, W.: Kategoriale Bildung. Zur bildungstheoretischen Deutung der modernen Didaktik. In: Klafki, W.: Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Weinheim ⁴1964, S. 25–45.

- KMK - Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 „Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen“. Quelle: <http://www.kultusministerkonferenz.de/hschule/htm>.
- KMK - Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 5.3.1999 „Strukturvorgaben für die Einführung von Bachelor-/Bakkalaureus und Master-/Magister-Studiengängen“. Quelle: <http://www.kultusministerkonferenz.de/hschule/bsstrukt.htm>.
- KMK - Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 3.12.1998 „Einführung eines Akkreditierungsverfahrens für Bachelor-/Bakkalaureus- und Master-/Magister-Studiengänge“, Nr.3. Quelle: <http://www.kmk.org/hschule/bsakk.htm>.
- Knoll, J.: Erneut droht Lämpels Zeigefinger. Zur Rettung des informellen und des Alltagslernens vor manchen ihrer Verfechter. In: QUEM Bulletin, 11. Jahrg. (Heft 2) 2002, S. 11–16.
- Konegen-Grenier, C.: Studierfähigkeit und Hochschulzugang. Projekt im Rahmen des von der Informedia-Stiftung gefördertes (sic!) Rahmenprojektes „Egalität und Effizienz – das deutsche Modell auf dem Prüfstand“. Kölner Texte und Thesen 61. Köln 2002.
- Kossakowski, A.: Dispositionen. In: Clauß, G. (Hrsg.): Wörterbuch der Psychologie. Leipzig 1981, S. 58; zitiert nach Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster, New York, München, Berlin 1999 (KB).
- Kyriakidou, D.; Knoll, L.: Personalwirtschaftliche Ausbildung an deutschsprachigen Universitäten. In: Personal, 49. Jahrg. (Heft 6) 1997, S. 310 – 314.
- Medler-Graeber, J.: Lehrstühle für Personal & Management. In: Schwuchow, K.; Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2001/2002. Neuwied, Kriftel 2001, S. 295–364.
- Meyer, H.: Unterrichtsmethoden I: Theorieband. Berlin ⁶1994.
- r&p management consulting Deutschland AG (Hrsg.): Enquete Human Resource Management. Studie über Vergütungen, Trends und Prognosen im Personalwesen 2001/2002. Unter Mitwirkung von Dieter Wagner und Heike Surrey, Universität Potsdam. Hamburg 2000.
- Sackmann, S.; Elbe, M.: Tendenzen und Ergebnisse empirischer Personalforschung der 90er-Jahre in Westdeutschland. In: Zeitschrift für Personalforschung, 14. Jahrg. (Heft 2) 2000, S. 131–157.
- Schröder, H.: Didaktisches Wörterbuch: Wörterbuch der Fachbegriffe von „Abbilddidaktik“ bis „Zugpferd-Effekt“. München, Wien, Oldenburg ³2001.
- Stichweh, R.: Professionen und Disziplinen – Formen der Differenzierung zweier Systeme beruflichen Handelns in modernen Gesellschaften. In: Harney, K.; Jütting, D. H., Koring, B. (Hrsg.): Professionalisierung der Erwachsenenbildung. Fallstudien – Materialien – Forschungsstrategien. Frankfurt am Main, Bern, New York, Paris 1987, S. 210–275.

- Wächter, H.: Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. Ein Zustandsbericht anhand der neueren Literatur. In: Stähle, W. H.; Conrad, P.: Managementforschung 2. Berlin, New York 1992
- Wagner, D.: Professionelles Personalmanagement. In: Wagner, D.; Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Wettbewerbsorientiertes Personalmanagement: Steuerung und Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten. Potsdam 2003, S. 5–43.
- Wagner, D.; Domnik, E.; Seisreiner, A.: Professionelles Personalmanagement als Erfolgspotenzial eines holistisch-voluntaristischen Managementkonzeptes. In: Wächter, H.; Metz, T.: Professionalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens. München und Mering 1995, S. 111–138.
- Weinert, F. E.: Was wissen wir über unser Wissen – und was nützt uns dieses Metawissen? In: Janke, W.; Schneider, W. (Hrsg.): Hundert Jahre Institut für Psychologie und Würzburger Schule der Denkpsychologie. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1999, S. 433–439.
- Wildt, J.: Studiengangsentwicklung und Studiengangsmodelle. In: Huber, L. (Hrsg.): Ausbildung und Sozialisation in der Hochschule. Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Band 10. Stuttgart 1983, S. 307–330.
- Wunderer, R.; Dick, P.: Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Entwicklungstrends bis 2010. Neuwied, Kriftel 2000.

5.3 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Elemente Studienfachkonzept	15
Abb. 2: Kriterien professionalitätsförderlicher Lernziele.....	18
Abb. 3: Kriterien professionalitätsförderlicher Inhalte eines Studienfachs Personal	25
Abb. 4: Kriterien eines kompetenzentwicklungs- förderlichen Studienfachaufbaus.....	30
Abb. 5: Auswertungsbogen	33