

Curriculare Anforderungen an Master-Studiengänge mit dem Studienfach Personal aus Hochschul- und Unternehmenssicht.

Ergebnisse der DGFP-Hochschulworkshops
Teil II

PraxisPapier 3/2010
DGFP e.V. (Hg.)

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung & Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgifp.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1 Anlass: Gestufte Studiengänge in der Diskussion	6
2 Überblick: Master-Studiengänge mit Personalmanagement-Inhalten	8
2.1 Charakteristika von Master-Studiengängen	8
2.2 Ziele von Master-Studiengängen	9
2.3 Typen von Master-Studiengängen mit dem Studienfach Personal ..	9
3 Master mit anderem Schwerpunkt und einem generalistisch ausgerichteten Modul „Personalmanagement“	12
3.1 Zielgruppe	12
3.2 Learning Outcomes	12
3.3 Methodische Anforderungen	13
3.4 Beispiel	13
4 Master mit anderem Schwerpunkt und einem spezialisiert ausgerichteten Modul „Personalmanagement“	17
4.1 Zielgruppe	17
4.2 Learning Outcomes	17
4.3 Methodische Anforderungen	18
4.4 Beispiele	18
5 Master-Studiengänge mit generalistisch ausgerichteten, mehrmoduligem Schwerpunkt im Personalmanagement	22
5.1 Zielgruppe	22
5.2 Learning Outcomes	22
5.3 Methodische Anforderungen	23
5.4 Beispiele	24
6 Master-Studiengänge mit spezialisiert ausgerichtetem, mehrmoduligem Schwerpunkt im Personalmanagement	30
6.1 Zielgruppe	30
6.2 Learning Outcomes	30
6.3 Methodische Anforderungen	31
6.4 Beispiel	32
7 Gestaltungsoptionen	35
7.1 Praxisbezug	35
7.2 Internationalität und Sprachen	37
7.3 Studiumkonzeptionen	38
7.4 Abschlüsse	39
7.5 Propädeutika	39
8 Master-Studiengänge und mögliche HR-Rollen im Überblick (Udo Stauber MBA, METRO AG)	40

Vorwort

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) hat im Januar 2009 ein PraxisPapier herausgebracht, das die Eckpunkte eines Curriculums für das Studienfach Personal in Bachelor-Studiengänge beschreibt. Es war das Ergebnis von verschiedenen Diskussionsrunden, in die sich Wissenschaftler und Praktiker – durchaus kontrovers – eingebracht haben.¹ Dennoch dokumentiert das gemeinsam erzielte Ergebnis das Bemühen von Bedarfsnehmern und Bedarfsdeckern akademischer Fach- und Führungskräfte, einen durch die DGFP vermittelten Konsens zur Frage zu erzielen, an welchen Zielen und an welchen Inhalten sich eine praxisorientierte Hochschulausbildung für das Berufsfeld Personalmanagement orientieren sollte.

In dieser Tradition stehen die in diesem PraxisPapier beschriebenen Eckpunkte eines Curriculums für das Studienfach Personal in unterschiedlichen Master-Studiengängen. Sie sind das Resultat eines Diskussionsprozesses, an dem sich erneut Hochschulvertreter und Praktiker beteiligt haben und mit dem sie dokumentieren, dass eine konstruktive Zusammenarbeit möglich, sinnvoll und effektiv in beiderseitigem Nutzen ist. Vor allem hilft diese Zusammenarbeit dabei, realistisch auszuloten, wie Studierende bestmöglich auf ihre beruflichen Einsatzfelder vorbereitet werden können.

Der herzliche Dank für ihre Impulse und die tatkräftige Mitarbeit gilt:

- Prof. Dr. Karl-Heinz Beißner, Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein
- Prof. Dr. Günther Bergmann, Hochschule Pforzheim
- Prof. Dr. Peter Finzer, Hochschule Fulda
- B. Sc. Vivien Gollub, Business and Information Technology School BiTS (i.V. für Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke)
- Prof. Dr. Niclas Schaper, Universität Paderborn
- Prof. Dr. Norbert Scharfenkamp, Fachhochschule Köln
- Udo Stauber MBA, METRO AG
- Prof. Dr. Klaus P. Stulle, Hochschule Fresenius/Bayer AG
- Prof. Dr. Stefan Zagelmeyer, International University of Applied Sciences Bad Honnef-Bonn

¹ Um das Lesen zu vereinfachen, wird nur die männliche Form bei Positionen oder Funktionen verwendet, es sind aber immer Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

Prof. Dr. Gernold P. Frank, Hochschule Technik & Wirtschaft – HTW, Berlin danken wir für sein Beispiel im Kapitel 5.4.

Dr. Sascha Armutat, Leiter Forschung & Themen DGFP e.V., hat das Projekt DGFP-seitig betreut.

Düsseldorf, im Juni 2010.

1 Anlass: Gestufte Studiengänge in der Diskussion

Das System der gestuften Studien ist in der öffentlichen Diskussion angekommen. Endlich! Zu lange hat die Umstellung der deutschen Hochschul-landschaft ein Schattendasein geführt im Vergleich zu anderen bildungspol- itischen Debatten wie die um die Ganztagschule, um das verkürzte Abi- tur oder die Pisa-Studien. Die Konsequenz: Umsetzungsdefizite, Informati- onsdefizite und Planungsdefizite bei allen betroffenen Institutionen und Organisationen. Das zeigt sich deutlich in den Befragungen, die die Deut- sche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) 2005 und 2008 zu die- sem Thema durchgeführt hat.

Vor vier Jahren hat sie erstmals Personalmanager aus ihren Mitgliedsun- ternehmen gefragt, wie sie sich auf die neuen Absolventen einstellen². Die Ergebnisse dieser ersten Befragung aus dem Jahr 2005 waren ernüchternd: Die Mehrzahl der befragten Personalmanager fühlte sich über den Bologna- Prozess und die neuen Studiengänge unzureichend informiert. Nur in we- nigen Unternehmen war das Personalmanagement auf die Auswirkungen der Hochschulreform vorbereitet.³

Dass das notwendige Umdenken auch 10 Jahre nach Beginn des Bologna- Prozesses noch nicht die Regel in vielen Unternehmen ist, hat eine Befra- gung der DGFP vom Dezember 2008 gezeigt: Auch darin ist deutlich ge- worden, dass die Mehrzahl der befragten Personalmanager das Thema zwar für wichtig hält, aber derzeit nicht dazu gekommen ist, sich damit konzeptionell auseinanderzusetzen.⁴

Diese unentschlossene Haltung gegenüber den gestuften Studiengängen und den neuen Studienabschlüssen können sich Personalmanager heute und in Zukunft nicht mehr leisten. Ob mit oder ohne curricularen Modifi- kationen: Bachelor- und Master-Abschlüsse sind Fakt und bestimmen den Bewerbermarkt.⁵ Das zwingt die Personalmanager umzudenken und einer- seits ihre Systeme und Instrumente an den Spezifika der neuen Abschlüsse auszurichten.⁶ Andererseits fordert sie das neue System, die Einflussmög- lichkeiten zu nutzen, die sich mit der verordneten Öffnung der Hochschu- len zu den Berufsfeldern bieten. Um diesen Einfluss ausüben zu können,

² Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2006): „Bachelor welcome!? Ergebnisse eines Personalblitzlichts“, Praxis Papiere, 1/2006. www.dgfp.de/praxispapiere (Zugriff 20.04.10).

³ Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2009): Statistische Daten zur Einführung von Bache- lor- und Masterstudiengängen. Sommersemester 2009. Bonn., S.21 und 31.

⁴ Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2009): „Personalblitzlicht: Bache- lor welcome!“, Praxis Papiere, 1/2009. www.dgfp.de/praxispapiere (Zugriff 20.04.10).

⁵ Vgl. Busch, J.; Flüter-Hoffmann, C. (2009): Demografischer Wandel und veränderte Ar- beitsstrukturen in Unternehmen. In: Armutat, S. et al. (Hg.): Lebensereignisorientiertes Per- sonalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Bielefeld, S.15-28.

⁶ Armutat,S.; Jera, S.: Personalentwicklung nach Bologna. In: Personal, Heft 3/2010, S. 42 -45.

benötigen Personalmanager eine Orientierung darüber, was in den verschiedenen Studiengängen zu vermitteln ist. Hier unterstützt das folgende Papier die Personalmanager. Es orientiert darüber, welche Möglichkeiten es gibt, um im Rahmen der unterschiedlichen Mastervarianten auf Tätigkeitsfelder im Personalmanagement vorzubereiten. Das soll zum einen eine Hilfe bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen sein, zum anderen soll es Rüstzeug für Personalmanager bieten, die sich um Kooperationen mit Hochschulen kümmern.

Basis für beide Anwendungsbereiche ist die mit der Studienreform angestrebte Öffnung der Hochschulausbildung für die Berufsfelder und die spezifische Rolle, die die Master-Studiengänge im deutschen Ausbildungssystem haben.

Die Kultusminister haben in ihrem 10 Punkte-Programm zur Studienreform eindeutig festgehalten, dass der Master auf einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss aufsetzt, also einem Bachelorabschluss oder einem äquivalenten Abschluss. Dazu kommen weitere fach- und hochschulspezifische Kriterien, von denen die Teilnahme am Master abhängig gemacht werden soll.

Hier setzt die Leitfrage der Workshoprunden an: Was müssen Master-Studiengänge den Studierenden wie vermitteln, um ihre Absolventen bestmöglich auf die unterschiedlichen Einsatzbereiche in der Praxis des Personalmanagements vorzubereiten?

2 Überblick: Master-Studiengänge mit Personalmanagement-Inhalten

2.1 Charakteristika von Master-Studiengängen

Den Referenzrahmen für die weiteren Überlegungen bilden die gegenwärtigen hochschulpolitischen Rahmenbedingungen im deutschsprachigen Raum.

- Diese sind zum einen im Hochschulrahmengesetz (HRG) geregelt, das in der aktuellsten Fassung vom März 2009 die Rechtsstellung der Hochschulen sowie Grundsätzliches zur Studiengestaltung beinhaltet. (<http://bundesrecht.juris.de>)
- Zum Zweiten sind dafür die jeweils aktuellen Hochschulgesetze der Länder relevant.
- Zum Dritten regeln diverse Ausführungspapiere der Kultusministerkonferenz die grundsätzliche Identität der neuen Studiengänge (www.kmk.org).
- Zum Vierten enthalten die Papiere des Akkreditierungsrates wichtige Ausführungsbestimmungen für die akkreditierungsorientierte Gestaltung der jeweiligen Studiengänge.

Insgesamt zeigt sich, dass Hochschulen trotz dieser Rahmenregelungen eine relativ große Freiheit bei der Gestaltung ihrer Master-Studiengänge haben.

Ein erstes wichtiges Gestaltungskriterium ist die Abgrenzung des Master-Studiums vom Bachelor. Im Unterschied zum Bachelor

- setzt der Master auf den Learning Outcomes des Bachelors unterschiedlicher Fachgebiete auf,
- vermittelt er vertiefte und erweiterte Kenntnisse,
- hat er die Befähigung zu anforderungsgerechten Problemlösungen bei komplexeren bzw. neuartigen Problemstellungen im Fokus.

Auch im Vergleich zum klassischen Diplom gibt es einige zentrale Unterschiede. Das Master-Studium

- vermittelt mit höherer Intensität methodische, soziale und personale Kompetenzen,
- ist durch modulare curriculare Strukturen und Credit-Point-Orientierung gekennzeichnet,
- differenziert fachlich weitaus stärker.

2.2 Ziele von Master-Studiengängen

Der Masterstudiengang verfolgt in der Regel ein berufsfeld- und ein wissenschaftsorientiertes Ziel.

Erstens bereitet er auf Tätigkeiten in einem differenzierten Berufsfeld vor: Studierende sollen in die Lage versetzt werden, anforderungsgerecht Praxisprobleme mit Hilfe der vermittelten Methoden lösen zu können - unabhängig vom jeweiligen Hochschultyp.

Zweitens soll er zum wissenschaftlichen Arbeiten befähigen: Studierende sollen darauf vorbereitet werden, eigenständig wissenschaftliche Forschungsprojekte durchzuführen. Die Bedeutung und die Ausgestaltung dieses Zieles variiert je nach Hochschultyp, an dem der Masterstudiengang durchgeführt wird.

- An Universitäten haben wissenschaftstheoretische Fragen des Studienfachs sowie die relevanten Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens und deren Reflexion eine große Bedeutung.
- An Fachhochschulen steht die Lösung praxisorientierter Probleme mit wissenschaftlichen Methoden im Vordergrund.

2.3 Typen von Master-Studiengängen mit dem Studienfach Personal

Im Folgenden werden Master-Studiengänge betrachtet, die mindestens ein Modul Personalmanagement beinhalten. Dabei spielt keine Rolle, ob der Zugang konsekutiv (direkt im Anschluss an den Bachelorabschluss) oder non-konsekutiv (offen für Personen mit Berufserfahrung, auch Undergraduate-Abschluss und Berufserfahrung) erfolgt.

Grundsätzlich lassen sich die unterschiedlichen Typen von Master-Studiengängen nach zwei Kriterien unterscheiden:

- **Inhaltliche Bedeutung:** In welchem Umfang prägt das Fach Personalmanagement den Studiengang inhaltlich? Gibt es ein oder gibt es mehrere Module zu Personalthemen?
- **Inhaltliche Ausgestaltung:** Welcher Zugang zum Fach Personalmanagement wird gewählt. Geht es primär um einen generalistischen Überblick über die verschiedenen Themenfelder des Personalmanagements oder geht es um die Vermittlung von Spezialistenkenntnissen vor allem in einem Themenfeld des Personalmanagements?

Vier Typen von Master-Studiengängen mit einem Studienfach Personalmanagement lassen sich aus diesen Betrachtungen ableiten (vgl. Abb. 1)

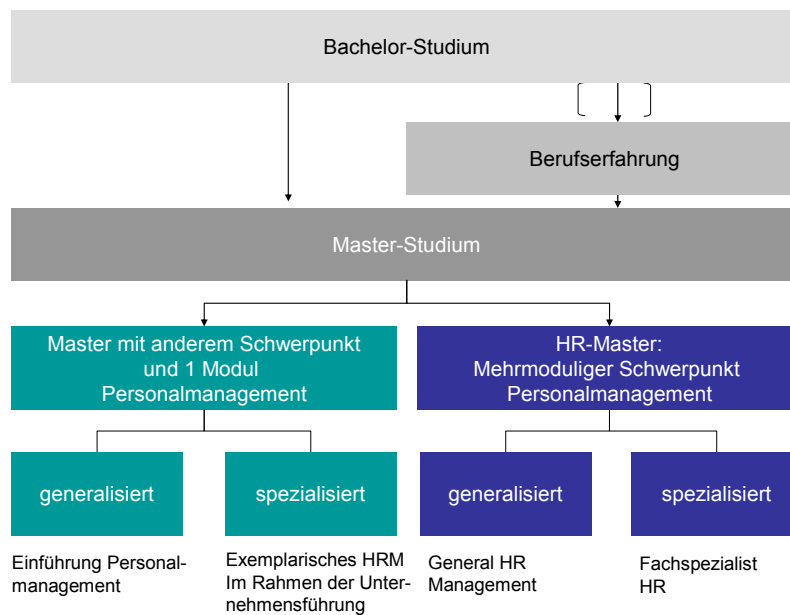


Abb. 1: Übersicht über die Typen von Master-Studiengängen

Typ 1: Master mit anderem Schwerpunkt und einem Modul Personalmanagement

In diesem Masterstudiengang ist das Fach Personalmanagement eines von anderen Nebenfächern. Der zentrale Gegenstandsbereich des Studiengangs wird durch ein Fach ohne HR-Bezug bestimmt. Studierende müssen zumindest ein Modul mit Personalthemen im Umfang von 6-10 Credits wählen können. Dieses Modul kann generalistischer Ausprägung sein, also

einen allgemeinen Überblick über das Personalmanagement und seine Teilfunktionen geben (Subtyp 1: Einführung Personalmanagement). Es kann aber auch spezialisierter Ausprägung sein und ein spezifisches Thema des Personalmanagements vertiefen (Subtyp 2: exemplarische Personalfunktion im Rahmen der Unternehmensführung).

Nicht entscheidend für die inhaltliche Ausgestaltung ist, ob das generalistische oder spezialisierte Modul verpflichtend oder freiwillig zu studieren ist.

Typ 2: Master mit einem mehrmoduligen Schwerpunkt im Personalmanagement, gegebenenfalls einem weiteren Schwerpunkt

In den Master-Studiengängen des Typs 2 spielt das Fach Personalmanagement eine herausragende Rolle. Es definiert als alleiniges Hauptfach oder als eines von zwei Hauptfächern maßgeblich den Gegenstandsbereich des Studiums. Das zeigt sich häufig nicht nur in der Bezeichnung der Studiengänge, sondern auch darin, dass mehrere verpflichtende Personalmanagement-Module zu einem großen Teil (ca. 30-40 Credits) das Curriculum bestimmen. Diese Module können zum einen einen vertiefenden Einblick in verschiedene relevante Personalthemen gewähren (Subtyp 3: General HR Management). Zum anderen können sie Spezialistenwissen in einem spezifischen Funktionsbereich des Personalmanagements vermitteln (Subtyp 4: Fachspezialist HR)

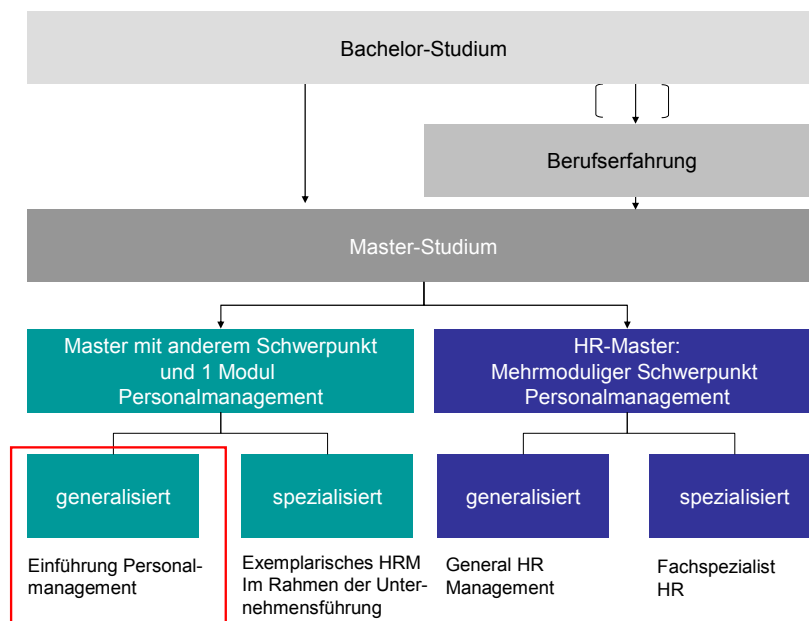
In beiden Fällen wird das Lehrprogramm ergänzt um eine Abschlussarbeit mit Personalmanagement-Bezug sowie um eine Praxisphase im Personalbereich bzw. um wissenschaftliche Forschungstätigkeit im Personalmanagement-Bereich. Beide Leistungen fließen ebenfalls in das Gesamtergebnis ein (20-40 Credits).

Die vier Typen der Master-Studiengänge werden im Folgenden näher vorgestellt und mit Studiengangsbeispielen illustriert.

3 Master mit anderem Schwerpunkt und einem generalistisch ausgerichteten Modul „Personalmanagement“

3.1 Zielgruppe

Master-Studiengänge dieses Subtyps richten sich an Studierende, die eine Führungstätigkeit außerhalb des Personalbereichs anstreben. Sie bereiten Studierende auf die personalmanagementbezogenen Aspekte ihrer Führungsaufgaben vor.



3.2 Learning Outcomes

Die Absolventen

- berücksichtigen auf der Basis eines personalwirtschaftlichen Überblickswissens HR-Aspekte bei operativen und strategischen Entscheidungen in Organisationen,
- besitzen ein Verständnis für die Besonderheiten personalwirtschaftlicher Instrumente und Prozesse,
- verfügen über grundlegende Kenntnisse exemplarischer, führungsrelevanter Personalaufgaben,

- setzen dieses Wissen handlungsorientiert ein.

3.3 Methodische Anforderungen

Um diese Learning Outcomes zu erreichen, sollten kompetenzorientierte, soziale und praxisintegrierende Vermittlungsmethoden eingesetzt werden. Im Einzelnen sind das

- Fallstudienarbeit
- angeleitete und selbstgesteuerte Lernphasen mit anschließender Ergebnispräsentation
- integrierte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- optional, abhängig vom Credit-Umfang: Einbezug von Praxiskomponenten unter anderem über Gastdozenten, Praxisprojekte

3.4 Beispiel

Business and Information Technology School BiTS (Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke)
Corporate Management Charakterisierung:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Dauer</u>: 4 Semester ▪ <u>Format</u>: konsekutiv ▪ <u>Praxisbezug</u>: 8-wöchiges Pflichtpraktikum ▪ <u>Internationalität und Sprachen</u>: International Summer School in Madrid; teilweise englische Veranstaltungen ▪ <u>Abschluss</u>: Master of Arts
Bedeutung Fach Personal
<u>generell</u> : Das Master-Programm „Corporate Management“ verfolgt das Ziel, die Sichtweise

**Business and Information Technology School BiTS
(Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke)**

eines generalistisch geprägten Ansatzes mit der Ansicht eines zunehmend spezialisierten Kompetenzbedarfs zu verbinden. Es wird auf der Basis einer vertieften betriebswirtschaftlichen Qualifizierung der Fokus auf führungsrelevantes Wissen gelegt und dies mit der Vermittlung hinreichend anwendungsbezogener Spezialisierungskompetenzen verbunden. Diese basieren auf den generellen Wahlmöglichkeiten zwischen den drei inhaltlichen Säulen „Business Administration“, „Business Communication“ und „Business Psychology“.

speziell:

Als eine der drei Vertiefung werden im Strang „Business Psychology“ Aspekte der Bereiche „Human Resource Management“, „Training & Coaching“ und „Consulting & Change Management“ aufbauend auf den ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss vertieft.

Inhalte des Studiums & des Fachs Personal - Modulübersicht

1. Semester

Wissensorientiertes Management

- Unternehmensentwicklung
- Mittelstandspolitik
- Krisenmanagement
- Sanierungsmanagement

Media Business & Planning

- Global Media Systems
- Media Planning
- New Media Tools
- Research Project

Human Resource Management

- Unternehmerischer Erfolgsfaktor: Personal
- Human Resource Management
- Strategisches Kompetenzmanagement
- HR-Projekte Im Mittelstand

Leadership Management

- Work Life Balance
- Planung & Budgetierung
- International Economics

2. Semester

Finance, Accounting & Taxes

- Corporate Finance
- Financial Institute
- Financial Reporting

- Corporate Taxes

Corporate Communications

- Integrierte Marken- und Unternehmenskommunikation
- Global Communication
- Ethik & Kommunikation
- PR Praxis

Training & Coaching

- Betriebliche Weiterbildung
- Konzeption und Durchführung von Trainings
- Coaching
- Fallstudie Coaching

Leadership Management

- Strategie der Verhandlungsführung
- Reporting & Informationssysteme
- Internationales Management und Kooperationen

3. Semester

Marketing & Sales Management

- Advanced Market Research
- Networking Economy
- Customer Relationship Marketing
- International Sales Management

International Event Management

- Interkulturelles Management
- Internationales Projektmanagement
- Eventcontrolling
- Kreation und Strategie

Consulting & Change Management

- Beratungsformen
- Consulting Research and Relevance
- Beratungsfelder
- Planspiel Change Management

Leadership Management

- Netzwerkbildung
- Betriebswirtschaftliche Analyse
- International Business Law

4. Semester

- Master Thesis
- Master Thesis Colloquium

**Business and Information Technology School BiTS
(Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke)**

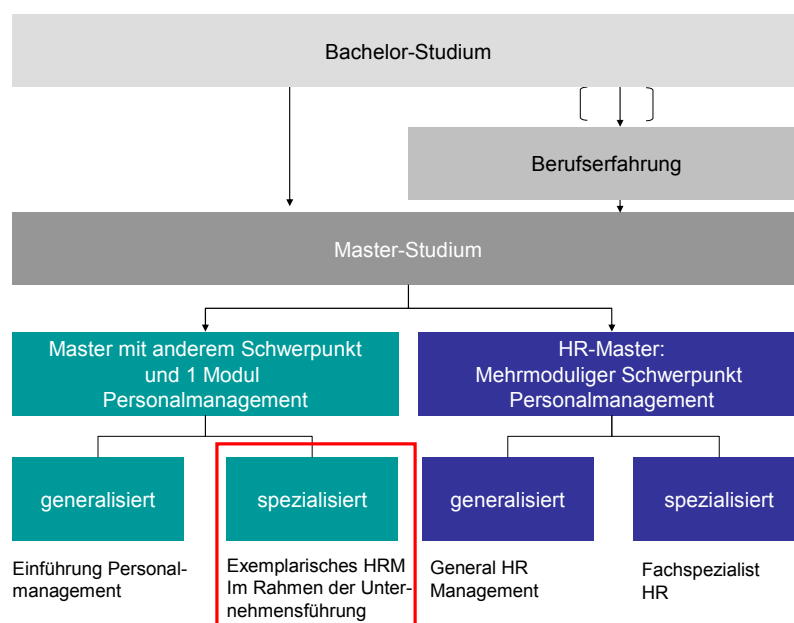
Methodische Gestaltung

Zur Ausbildung managementtheoretischer und -praktischer Fähigkeiten werden verschiedenste Methoden genutzt, um wissenschaftlich fundierte und anwendungsorientierte Kernkompetenzen im Bereich des Managements zu erweitern. Dazu gehören Selbststudium, Vorlesungen, Ausarbeitungen, Übungen, Fallstudien und Projekte. So sollen neben Fach- und Methodenkompetenz auch die Sozial- und Persönlichkeitskompetenz der Studierenden gefördert und gefordert werden.

4 Master mit anderem Schwerpunkt und einem spezialisiert ausgerichteten Modul „Personalmanagement“

4.1 Zielgruppe

Master-Studiengänge, in denen ein spezialisiertes Modul Personalmanagement vermittelt wird, richten sich an Studierende, die eine Tätigkeit als Führungskraft außerhalb des Personalbereichs anstreben und die ein vertieftes Verständnis in einem relevanten personalwirtschaftlichen Funktionsbereich erwerben wollen.



4.2 Learning Outcomes

Die Absolventen

- berücksichtigen spezialisierte Personalaspekte bei operativen und strategischen Entscheidungen in Organisationen auf der Basis ihres spezifischen personalwirtschaftlichen Fachwissens in ausgewählten Funktionsbereichen,
- verfügen über ein tiefes Verständnis der spezifischen personalwirtschaftlichen Instrumente und Prozesse in den ausgewählten Funktionsbereichen,
- setzen dieses Wissen handlungsorientiert ein.

4.3 Methodische Anforderungen

Auch hier gelten für die methodische Aufbereitung die Grundsätze der Kompetenz- und Sozialform-Orientierung sowie der Anspruch der Praxisintegration. Das wird erreicht durch den Einsatz von

- Fallstudienarbeit
- angeleitete und selbstgesteuerte Lernphasen mit anschließender Ergebnispräsentation
- integrierte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- Einbezug von Praxiskomponenten (z. B. Gastdozenten, Praxisprojekte), je nach Umfang, in dem Personalthemen vermittelt werden.

4.4 Beispiele

Universität Paderborn (Prof. Dr. Niclas Schaper)
Human Resource Management
Charakterisierung:
Das Modul beinhaltet zwei Teilmodule: Grundlagen des Human Resource Management und Empirische Personalforschung im Umfang von 300 Stunden bzw. 10 ECTS, wobei beide Teilmodule im Rahmen eines Semesters angeboten werden bzw. zu absolvieren sind. Das Modul ist Bestandteil der Studiengänge Business Administration and International Business Studies. Es wird zweisprachig (Deutsch und Englisch) angeboten und ist in erster Linie auf die Vermittlung wissenschaftlicher und methodischer Grundlagen des strategischen Human Resource Management ausgerichtet. Praxisbezüge werden durch das Angebot von zusätzlichen Veranstaltungen durch Praktiker des Personalmanagements hergestellt.
Bedeutung Fach Personal
Das Fach Personal wird im Modul als Bestandteil des Studienschwerpunkts Management aufgefasst. Im Modul werden Personalfragen in einer eher spezifischen Form (strategische Fragen, Methoden der Personalforschung) behandelt.

**Universität Paderborn
(Prof. Dr. Niclas Schaper)**

Inhalte des Studiums & des Fachs Personal - Modulübersicht

Das Modul vermittelt Kompetenzen zur strategischen Gestaltung des Personalmanagements und zur Durchführung von Projekten der empirischen Personalforschung. Dabei sollen folgende Teilkompetenzen erworben werden:

- Kenntnisse der einschlägigen personalwirtschaftlichen Theorien und Fähigkeiten zur Anwendung dieser Theorien auf strategische Personalmanagementfragen
- Kenntnisse und Fähigkeiten zur Konzipierung und Durchführung empirischer Untersuchungen im Rahmen der Personalforschung, Kenntnis des methodischen Instrumentariums
- Fähigkeiten zur selbstständigen Auswahl und Bewertung von Personalforschungsinstrumenten

Methodische Gestaltung

Neben einer Vorlesung und Übung zur Vermittlung der HRM-Grundlagen wird im Rahmen des Moduls eine Projektarbeit durchgeführt bzw. angeleitet, in der die Studierenden in Gruppenarbeit eine Problemstellung der empirischen Personalforschung analysieren sowie ihre Ergebnisse in einer Präsenzveranstaltung präsentieren und in einer Hausarbeit schriftlich zusammenfassen.

Fachhochschule Köln

Studiengang: Marktorientierte Unternehmensführung Fallstudien zum Sanierungsmanagement (4 SWS)

Charakterisierung:

Konsekutiver, 4-semestriger, Vollzeit-Masterstudiengang, der controllingmäßig und finanzwirtschaftlich ausgerichtet ist und mit dem Master of Science abschließt. Der Studiengang wird nicht im Ausland, sondern vollständig in Köln angeboten. Der Anteil ausländischer Studierender betrug in der Vergangenheit rd. 30%. Einzelne, ausgewählte Module werden auf Englisch angeboten.

Bedeutung Fach Personal

Zusätzlich zu einem generalistisch ausgerichteten Modul „Personalmanagement“ im Umfang von 4 SWS entsprechend Kapitel 3, das im 1. Semester zu belegen ist, wird im 3. Semester des Studiengangs das Modul **Fallstudien zum Sanierungsmanagement** angeboten, das zu 50% Personalmanagement- und Arbeitsrechtanteile enthält und deshalb auch von zwei Dozenten angeboten wird. Die Studierenden erwerben die Kenntnisse und Fähigkeiten,

- Ansätze auszuwählen und anzuwenden, die sich eignen, die Sanierungsfähigkeit von Unternehmen, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind, (vor-) zu analysieren,
- Maßnahmen zur Restrukturierung bzw. Sanierung zu entwickeln und umzusetzen und Veränderungsprozesse zu gestalten, die geeignet sind, zum einen die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen und zum anderen die Interessen der Beschäftigten und der Allgemeinheit angemessen zu berücksichtigen.

Dabei werden neben den benötigten betriebswirtschaftlichen, verhaltenswissenschaftlichen und arbeitsrechtlichen Fach- und Methoden-, auch Führungskompetenzen, insbesondere soziale und ethische Kompetenzen vermittelt.

Inhalte des Studiums & des Fachs Personal - Modulübersicht

- Methoden und Verfahren zur Unternehmens-(teil-)analyse, angewendet auf (aktuelle) Fallstudien aus der Unternehmenspraxis
- Change Management-Prozesse
- arbeits- und betriebsverfassungsrechtliche Rahmenbedingungen
- reaktive und proaktive Maßnahmen der Personalkostensenkung

Fachhochschule Köln

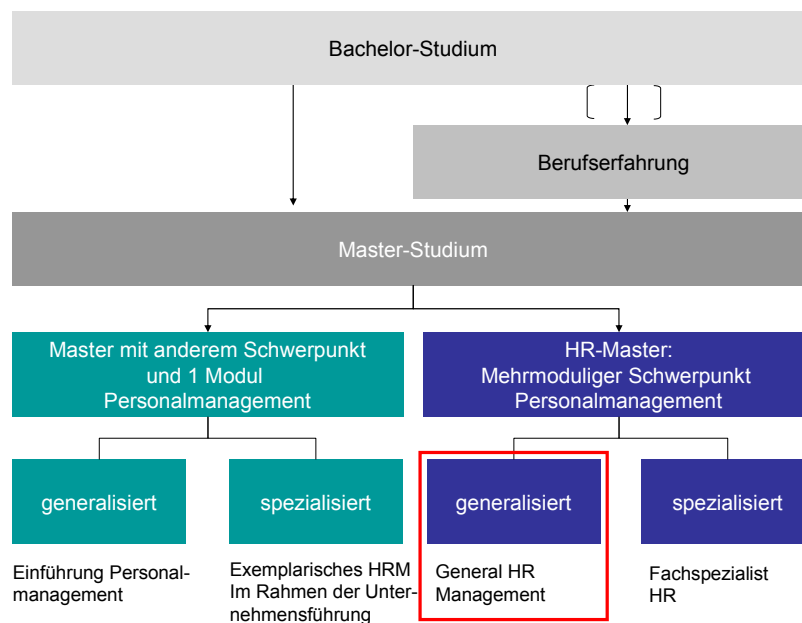
Methodische Gestaltung

Seminaristischer Unterricht mit Gruppenarbeiten zu den Fallstudien und anschließender Präsentation der erarbeiteten Ergebnisse. Zudem wird das Modul mit der „Ringvorlesung“ (Gastvorträge durch Praktiker) vernetzt.

5 Master-Studiengänge mit generalistisch ausgerichteten, mehrmoduligem Schwerpunkt im Personalmanagement

5.1 Zielgruppe

Masterstudiengänge diesen Subtyps richten sich an Studierende, die eine Tätigkeit als Führungskraft im Personalbereich oder als HR-Business Partner anstreben.



5.2 Learning Outcomes

Die Absolventen

- verfügen über vertiefte Kenntnisse der verschiedenen Personalfunktionen und sind befähigt, einen Personalbereich verantwortlich zu steuern, dies auch unter Gesichtspunkten von Kundeninteressen und unter Berücksichtigung aktueller Trends des Personalmanagements.
- verfügen über vertiefte Kenntnisse der strategischen Ausrichtung des Human Resources Management im Hinblick auf Einbindung in die Unternehmenssteuerung und können diese konzeptionell in der Praxis umsetzen.

- erkennen und verstehen organisationsdynamische Prozesse und berücksichtigen diese bei der Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in Organisationen.
- kennen und berücksichtigen einen internationalen/ interkulturellen Bezugsrahmen in der Personalarbeit.
- erkennen die gesellschaftliche Verantwortung in und von HR-Funktionen und berücksichtigen diese bei der Umsetzung und Nachhaltigkeit von Konzeptionen.
- verfügen über Beratungskompetenz sowie über analytische Fähigkeiten, um praxis- und zielgruppengerechte Lösungen entwickeln und überzeugend vertreten zu können.
- sind befähigt, personalwissenschaftliche Forschungsprojekte zu planen, umzusetzen und die Ergebnisse adressatengerecht zu kommunizieren.

5.3 Methodische Anforderungen

Auch bei diesem Subtyp spielen kompetenzentwicklungsorientierte Vermittlungsmethoden eine große Rolle. Durch den größeren curricularen Anteil der Personalthemen ist es möglich, auch zeitlich umfangreichere Lernformen wie z.B. Lernprojekte einzusetzen. Im Einzelnen ist der Einsatz der folgenden Methoden sinnvoll:

- Projektlernen
- Fallstudienarbeit
- angeleitete und selbstgesteuerte Lernphasen mit anschließender Ergebnispräsentation
- integrierte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- eigenständige Erarbeitung einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit mit theoretischer oder praxisbezogener HR-Fragestellung
- Einbezug von Praxiskomponenten mit internationalem Bezug (z. B. Praxisphasen, Gastdozenten, Praxisprojekte)

So weit didaktisch sinnvoll, werden neue Medien integriert.

5.4 Beispiele

Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein (Prof. Dr. Karl-Heinz Beißner)
Internationales Human Resource Management
Charakterisierung:
<ul style="list-style-type: none">▪ <u>Dauer</u>: 2 Jahre▪ <u>Format</u>: Konsekutiver Master, der einen qualifizierten Bachelor-Abschluss voraussetzt▪ <u>Praxisbezug</u>: durch Masterarbeit, begleitende Praktika in Semestern 1,2 und 4 möglich. Semester 3 ist ein Auslandssemester, welches auch in einem ausl. Unternehmen möglich ist.▪ <u>Internationalität und Sprachen</u>: Auslandssemester und teilweise englischsprachige Vorlesungen▪ <u>Abschluss</u>: Master of Arts▪ <u>Propädeutika</u> nicht generell vorgesehen; im Einzelfall nach Bedarf
Bedeutung Fach Personal
Generalistischer Personal-Master
Inhalte des Studiums & des Fachs Personal -Modulübersicht
Die großen Modulblöcke sind <ul style="list-style-type: none">▪ International Human Resource Management (4 Module)▪ General Management (4 Module)
Methodische Gestaltung
<ul style="list-style-type: none">▪ Seminaristische Vorlesungen▪ Referate▪ Fallstudien▪ Projektarbeiten

Hochschule Pforzheim
(Prof. Dr. Günther Bergmann)

Human Resources Management & Consulting

Charakterisierung:

- Dauer: 3 Semester (90 Credits)
- Format: Präsenzstudium an den Tagen Donnerstag bis Samstag über 2 Semester; eine berufliche Tätigkeit in Teilzeit ist möglich und erwünscht
- Praxisbezug: studienintegrierte Praxis-Transferprojekte, Masterarbeit als Praxisprojekt im Unternehmen, Fallstudienarbeit durch interne und ca. 20 externe Dozenten aus Unternehmen
- Internationalität: Internationale Dozenten, Fallstudienseminar in Kooperation mit der ISCTE, Lissabon, internationaler und interkultureller Bezug in zahlreichen Seminaren, Unterrichtssprachen: 80% in Deutsch, 20% in Englisch
- Studienkonzeption: Strategisches Human Resources Management sowie Consulting. Die Klammer um beide Fachgebiete stellt die Entwicklung von Beratungskompetenz dar. Professionelles Feld: strategisch ausgerichtete HR-Manager und Personalentwickler, HR-Business Partner, In-House-Consultants, externe Consultants
- Zulassungsvoraussetzung: eine mindestens einjährige berufliche Praxis
- Abschluss: Master of Business Administration
- Propädeutika: für 6-semesterige Bachelorabschlüsse obligatorisch; sonst optional

Bedeutung Fach Personal

General HR Management + Consulting

Inhalte des Studiums & des Fachs Personal – Modulübersicht

Grundlagen des HRM

- strategisches Personalmarketing
- Diversity Management
- E-HRM

Change Management und Organisationsentwicklung

- Organisationstheorie
- Organisationsentwicklung/Change Management
- Organizational Behavior
- Geschäftsprozessoptimierung

Steuerung des strategischen Human Resources Management

- Strategische und internationale Personalentwicklung
- interkulturelle Zusammenarbeit
- Unternehmerisches HRM
- Service delivery / HR-Business Partner

International Consulting

- Grundlagen des Consulting Business
- International Consulting
- Beratung im Mittelstand
- M&A-Management
- Due Diligence

Consulting-Praxis

- Anwendung von Consulting-Methoden
- Cross-cultural Project Designs (Lissabon)
- Workshop-Design und -Moderation

Unternehmensführung

- Strategisches Management
- Unternehmensentwicklung
- Management Simulation (Planspiel)
- Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility

Training der Sozial- und Methodenkompetenz

- Präsentationstraining
- Projektmanagement (durch Praxispartner)
- Teamentwicklung

Projekte und Beratung

- Personal Forum
- Karriereplanung und -beratung
- Teamsupervision
- Projektberatung

sowie zwei Praxis-Transferprojekte und die Masterarbeit als Unternehmensprojekt

Methodische Gestaltung

- Fallstudienarbeit basierend auf realen Projekten der internen und externen Dozenten
- Projekte in Unternehmen
- Unternehmensplanspiel
- Gruppenarbeiten
- Trainingsseminare

Master Arbeits- und Personal-Management – MAP

Charakterisierung:

Der dreisemestrige, konsekutive Master ist anwendungsorientiert und interdisziplinär auf die 'Ressource Mensch' als Arbeitskraft ausgerichtet – unabhängig davon, ob in einem privatwirtschaftlichen oder öffentlichen Unternehmen, in Verbänden oder selbständig gearbeitet oder auch Arbeit gesucht wird. Dabei spielen individuelle Kompetenzen, die es oftmals erst zu ermitteln und weiter zu entwickeln gilt, eine ebenso wichtige Rolle wie wirtschaftliche, organisationssoziologische bzw. -psychologische und (arbeits)rechtliche Aspekte.

Nach erfolgreich absolvierten Studium samt Thesarbeit im dritten Semester sowie abschließendem Kolloquium wird der Titel eines Master of Arts vergeben (90 ECTS). Da der Master somit auf einem Bachelor-Abschluss mit 210 ECTS aufbaut, sehen die Regelungen auch eine Zulassung vor, die bei einem Abschluss von 180 ECTS mittels gezielter Ergänzungen möglich ist.

Bedeutung Fach Personal

Als *interdisziplinär* ausgerichteter Studiengang ist der Masterstudiengang „Arbeits- und Personalmanagement“ offen für Absolventinnen und Absolventen von Bachelorstudiengängen, denen neben wirtschaftswissenschaftlichen auch sozialwissenschaftliche, rechtswissenschaftliche oder ingenieurwissenschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt wurden. Wer sich für das Management von Arbeit und Personal in privatwirtschaftlichen oder öffentlichen Unternehmen, in Verbänden oder öffentlichen Institutionen interessiert, ist hier richtig.

Neue, vernetzte Organisationen mit teilweise virtuellen und globalen Strukturen werden die Unternehmenslandschaft zunehmend prägen. *Human Resource Management* wird damit sowohl zu einer *betrieblichen* als auch zu einer *gesellschaftlichen Aufgabe*. Als betriebliche Funktion wird das Human Resource Management die Unternehmensleitung beim kompetenzorientierten Personaleinsatz unterstützen – und auch daran gemessen werden. Die überbetriebliche Funktion des Human Resource Managements hat intermediären Charakter, bewegt sich zwischen Gesellschaft und Unternehmenslandschaft und erfüllt interkulturelle und interorganisationale Anforderungen; sie berücksichtigt, dass Arbeit in modernen Gesellschaften institutionell gesteuert wird und rechtlich, kulturell und sozial reguliert ist.

Eine akademische Ausbildung, die diese Herausforderungen aufnimmt, muss daher breit interdisziplinär angelegt sein und umfasst entsprechend ausgerichtete Fächer aus der Betriebswirtschaftslehre, der Volkswirtschaftslehre, der Rechtswissenschaft, der Politikwissenschaft, der Psychologie, der Arbeitswissenschaft und der Soziologie.

Inhalte des Studiums & des Fachs Personal - Modulübersicht

Während im ersten Semester insbesondere Grundlagen und im dritten Semester fachübergreifende Inhalte behandelt werden, erfolgt im zweiten Semester eine Konzentration entweder auf (a) 'Managing People in Organizations' (Personalmanagement) oder (b) 'Arbeitsökonomie und Arbeitsbeziehungen' (Arbeitsmanagement). Beide Schwerpunkte werden mit internationalem Bezug behandelt; ausgewählte Veranstaltungen finden an ausländischen Partnerhochschulen statt.

Das zweite Semester ist zudem so ausgestaltet, dass es die Möglichkeit für ein individuelles Auslandsstudium (ein Semester; denkbar ist jedoch ein anschließendes, freiwilliges Kurzpraktikum in Verbindung mit der im dritten Semester zu schreibenden Thesis) bietet. Diese Gestaltung erlaubt aber auch die Möglichkeit reale Projekte einzubeziehen, was in Verbindung mit dem bereits eingerichteten Beirat auch zu ersten Konkretisierungen geführt hat.

Der Beirat selbst setzt sich aus Persönlichkeiten der Wirtschaft und der am 'Faktor Mensch' interessierten Einrichtungen zusammen: Forschung, Gewerkschaft, Gesellschaft. Der Beirat garantiert eine aktuelle, anwendungsorientierte Sicht auf alle Fragestellungen rund um 'Arbeits- und Personal-Management'.

Module Masterstudiengang Arbeits- und Personalmanagement

- Personalökonomie
- Arbeits- und Sozialrecht
- Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik
- Organisation: Gestaltung, Kooperation u. Vernetzung
- Methoden I: Methoden empirischer Sozial- und Wirtschaftsforschung
- Wirtschaftsethik
- Change Management
- Methoden II: Statistik
- Fremdsprache/AWE

Wahlpflichtblock Schwerpunkt 1: Managing People in Organizations

- Strategisches Human Resource Management
- Diversity Management
- Compensation Management
- Personalauswahl und Performance Measurement

Wahlpflichtblock Schwerpunkt 2: Arbeitsökonomie + Arbeitsbeziehungen

- Arbeits- und Technikgestaltung

**Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin - HTW Berlin
(Prof. Dr. Gernold P. Frank)**

- Arbeitsbeziehungen (Industrial Relations)
- Makroökonomie und Wohlfahrtsstaat
- Demografie, Bildung, Beschäftigung
- Kompetenzmanagement und Innovation
- Fremdsprache/AWE
- Masterarbeit
- Masterseminar + Kolloquium

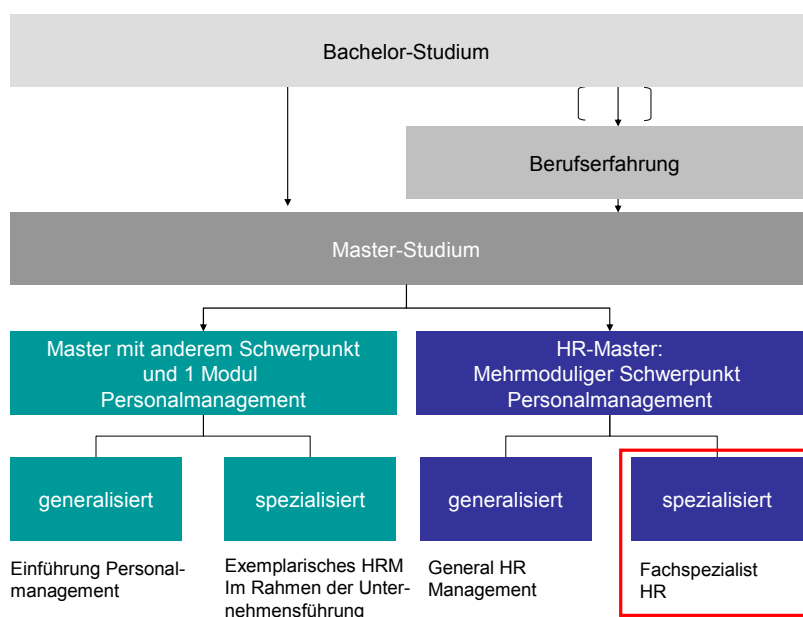
Methodische Gestaltung

Einzelne Module sollen durch online-Lernmaterialien ergänzt werden - im Sinne eines Blended Learning-Ansatzes, der Freiraum für Diskussionen bietet. Weiterhin sollen neben aktuellen und realen Fallstudien insbesondere auch konkrete empirische Projekte einbezogen werden, die - dank der Unterstützung des Beirats - zusammen mit Unternehmen durchgeführt werden sollen. Hierzu werden auch gezielt Lehrbeauftragte aus Wirtschaft, Gesellschaft und öffentlichen Einrichtungen in die Lehre einbezogen. Ziel ist anstelle verschulter Starrheit die situative Schwerpunktsetzung aufgrund aktueller, empirischer Fragestellungen.

6 Master-Studiengänge mit spezialisiert ausgerichtetem, mehrmoduligem Schwerpunkt im Personalmanagement

6.1 Zielgruppe

Masterstudiengänge diesen Subtyps richten sich an Studierende, die eine Tätigkeit als Funktionsspezialisten im Personalbereich anstreben.



6.2 Learning Outcomes

Die Absolventen

- verfügen über vertiefte Kenntnisse, auch unter Berücksichtigung der aktuellen Trends des Personalmanagements, der spezifischen Personalfunktion (Personalentwicklung, Arbeitsrecht, Compensation & Benefits...), und sind befähigt, diese strategisch weiterzuentwickeln und operativ zu steuern.
- verfügen über vertiefte Kenntnisse der strategischen Ausrichtung der spezifischen Personalfunktion sowohl innerhalb des Human Resources Management als auch im Hinblick auf die Unternehmenssteuerung und können diese konzeptionell in der Praxis umsetzen.

- sind mit der wissenschaftlichen Diskussion im spezifischen Fachgebiet vertraut, dem aktuellen Wissensstand sowie den wissenschaftlichen Methoden und können diese flexibel auf praktische Fragestellungen anwenden.
- verfügen über Kenntnisse der verschiedenen Personalfunktionen, ihrer Bezüge untereinander und zur spezifischen Personalfunktion.
- erkennen die gesellschaftliche Verantwortung in und von HR-Funktionen und berücksichtigen diese bei der Umsetzung und Nachhaltigkeit von spezifischen Konzeptionen bezogen auf das Fachgebiet.
- verfügen über Beratungskompetenz sowie über analytische Fähigkeiten, um praxis- und zielgruppengerechte innovative Lösungen entwickeln und überzeugend vertreten zu können.
- sind – in Abhängigkeit vom Hochschultyp – befähigt, personalwissenschaftliche Forschungsprojekte zu planen, umzusetzen und die Ergebnisse adressatengerecht zu kommunizieren.

6.3 Methodische Anforderungen

Methodisch sollte sich das Curriculum an ähnlichen Anforderungen wie bei den anderen Subtypen orientieren:

- Projektlernen
- Fallstudienarbeit
- angeleitete und selbstgesteuerte Lernphasen mit anschließender Ergebnispräsentation
- integrierte Vermittlung von Schlüsselqualifikationen
- eigenständige Erarbeitung einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit mit theoretischer oder praxisbezogener HR-Fragestellung
- Einbezug von Praxiskomponenten mit internationalem Bezug (z. B. Praxisphasen, Gastdozenten, Praxisprojekte)

So weit didaktisch sinnvoll, werden neue Medien integriert.

6.4 Beispiel

Hochschule Fresenius (Prof. Dr. Klaus Stulle)
Business Psychology
Charakterisierung:
<p>Beim Masterstudiengang „Business Psychology“ (4 Semester, 120 ECTS) handelt es sich um einen konsekutiven und anwendungsorientierten Master-Studiengang. Die Vorlesungen verteilen sich auf insgesamt vier Semester mit jeweils 16 Wochen Vollzeitunterricht und einer Woche Prüfungszeitraum. Der jeweils zum Wintersemester angebotene Studiengang verfolgt das Ziel, den Studierenden fundiertes und weiterführendes Wissen aus der Wissenschaftsdisziplin der Psychologie - insbesondere der Wirtschaftspsychologie - zu vermitteln und diese Inhalte, in Hinblick auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes, um interdisziplinäre Kompetenzen zu erweitern. Die Studierenden erwerben im Master-Studiengang vertiefte inhaltliche wie methodische Fachkenntnisse und Fähigkeiten, um psychologische, wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und in der betrieblichen Praxis professionell zu handeln. Neben der wissenschaftlich orientierten Lehre wird großer Wert auf den Praxisbezug gelegt, der insbesondere durch die Bearbeitung verschiedener Fallstudien hergestellt wird. Mit „Consumer Psychology and Marketing Management“ sowie „Organizational Psychology and Human Resources“ stehen zwei Studienschwerpunkte zur Auswahl. Als Abschluss wird der Master of Arts verliehen.</p> <p>Zulassungsvoraussetzungen sind ein erfolgreich (mit der Note "gut" oder besser) abgeschlossenes Bachelor-Studium der Wirtschaftspsychologie mit mindestens 180 ECTS-Punkten oder ein erfolgreicher Abschluss eines vergleichbaren Studiums. Wirtschaftswissenschaftliche und psychologische Abschlüsse gelten in diesem Zusammenhang als vergleichbare Abschlüsse zur Wirtschaftspsychologie. Falls das Erststudium dieser Bewerber relevante wirtschaftspsychologische und wirtschaftswissenschaftliche Fachgebiete gar nicht oder nur teilweise abdeckt, werden gegebenenfalls schriftliche Fachprüfungen zu absolvieren sein, um den Nachweis der notwendigen wirtschaftspsychologischen und wirtschaftswissenschaftlichen Fachkenntnisse zur erfolgreichen Bewältigung des Masterprogramms zu erbringen.</p>
Bedeutung Fach Personal
<p>In den Lehrbetrieb der Hochschule Fresenius sind fast ausschließlich promovierte und langjährig praxiserfahrene Dozenten und Professoren eingebunden, die ihren Qualifikationen entsprechend bestimmten Lehrgebieten zugeordnet sind. Das Gros</p>

der Dozenten geht zudem parallel zur Lehre einer Berufstätigkeit in der Wirtschaftspraxis nach.

Inhalte des Studiums & des Fachs Personal - Modulübersicht

Business Psychology

- aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie
- klinische Psychologie und Diagnostik im Arbeitsleben
- Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters
- Psychologie der Kommunikation, des Konflikts und der Verhandlung
- Psychologie interkulturellen Handelns
- Psychologie sozialer Prozesse und Beziehungen

Business Management

- Organisation und Change Management
- Unternehmensberatung
- Investition, Finanzierung, Controlling
- Wirtschafts- und Unternehmensethik
- Recht (Arbeitsrecht / Rechtsfragen des Marketings)

Consumer Psychology and Marketing Management

- aktuelle Themen der Markt-, Werbe- und Medienpsychologie
- psychologische Gestaltungsaspekte von Werbemaßnahmen
- Psychologie der Markenführung
- Marketing-Management
- Agentur-Management
- Projektarbeit /Case Study

Organizational Psychologie and Human Resources

- aktuelle Themen der Personal- und Organisationsentwicklung
- Personalauswahl, -beurteilung, -entwicklung
- Führung in Organisationen
- Diagnostik und Evaluation von Organisationen
- Beratung, Training, Coaching
- Projektarbeit /Case Study

Research Methods

- qualitative Verfahren der Datengewinnung und –analyse
- quantitative Verfahren der Datengewinnung und –analyse
- methodische Projektarbeit /Case Study

Skills

- Rezeption und Darstellung wissenschaftlicher Ergebnisse
- Selbstmanagement und Arbeiten in Organisationen
- Projektmanagement und Entrepreneurship
- EDV
- Wirtschaftsenglisch

Master-Thesis

Optionale Module

- SPSS
- Zeitmanagement
- Workshop- und Trainingsgestaltung
- Fremdsprache

7 Gestaltungsoptionen

Bei der inhaltlichen Ausgestaltung der jeweiligen Studiengänge auf der Basis der definierten Learning Outcomes gibt es mehrere grundsätzliche Entscheidungen zu treffen, die den Charakter des Studiengangs prägen und zur externen Profilbildung beitragen. Abb. 2 gibt einen Überblick über diese Grundsatzentscheidungen:

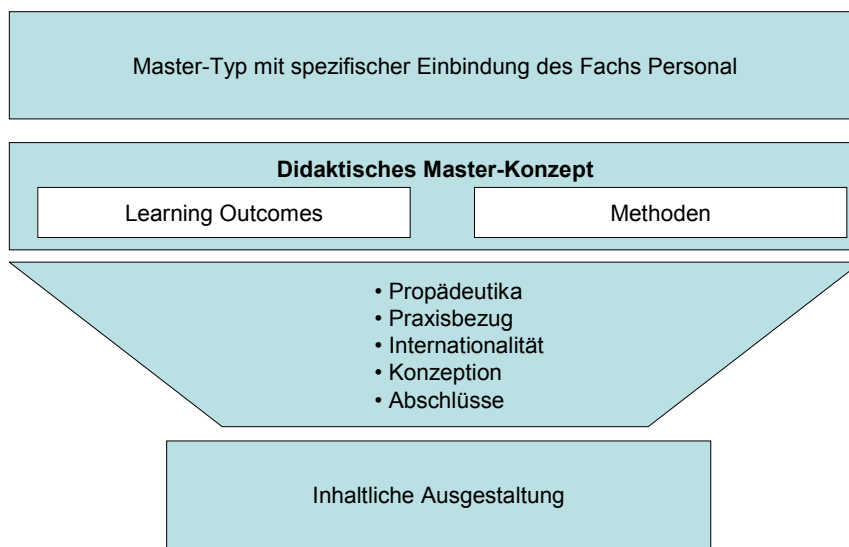


Abb. 2: Vom Konzept zur inhaltlichen Ausgestaltung

7.1 Praxisbezug

Bei einem Master-Studiengang unterstützen die Praxiselemente die berufsvorbereitende Funktion des Studiums entscheidend. So fördern die integrierten Praxiselemente für die Ausbildung berufsfeldspezifischer Fachkompetenz zum Beispiel die Entwicklung sozialer Kompetenzen. Hinsichtlich Umfang und Ausgestaltung dieses Praxisbezugs gibt es eine Vielfalt von Gestaltungsoptionen:

Die erste Frage ist, mit welchen Elementen soll der Praxisbezug hergestellt werden soll. Grundsätzlich gibt es hier zwei Optionen:

- Praxisbezug durch studiumintegrierte Inhalte

Praxisbezogene Inhalte lassen sich durch Fallstudien oder durch Gastvorträge von Praktikern in die Ausbildung integrieren.

■ Praxisbezug durch Integration von Studienphasen im Berufsfeld

Auch Kennenlernphasen von relevanten Berufsfeldern lassen sich in das Studium integrieren – als Exkursion, als kürzeres Praktikum (weniger als 3 Monate) oder als längeres Praktikum (mehr als 3 Monate), gegebenenfalls gekoppelt mit einer Abschlussarbeit.

Aufgrund eines HRK-Beschlusses können 50% der in einem Masterstudium zu erwerbenden Credits durch Praxisleistungen erbracht werden. Bei einem derart hohen Praxisanteil ist darauf zu achten, dass diese Praxisphasen hochschulseitig begleitet und betreut werden, um einen Lernerfolg im Sinne der Qualifikationsziele sicher zu stellen.

Insbesondere für die Praktikumsphasen gibt es noch weitere Gestaltungsoptionen zu beachten: Sollen diese Praxisphasen verpflichtend oder freiwillig sein? Im Ausland oder im Inland abgeleistet werden? Sollen die Praxisphasen studienbegleitend oder als Block – tageweise oder monatsweise - genommen werden?

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über diese Optionen:

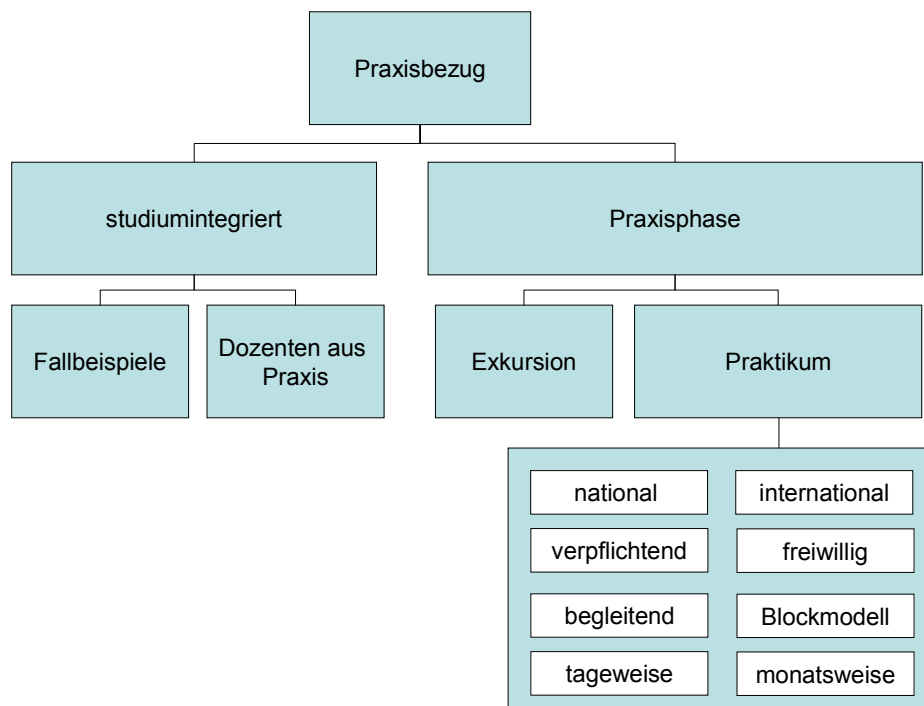


Abb. 3: Elemente des Praxisbezugs

7.2 Internationalität und Sprachen

Eine weitere didaktische Grundsatzentscheidung bezieht sich auf die Frage, in welchem Ausmaß das Master-Curriculum international ausgerichtet werden soll. Ähnlich wie beim Praxisbezug gibt es hier eine Vielzahl von Möglichkeiten:

Grundsätzlich ist die Entscheidung zu treffen, ob nur einzelne internationale Studienelemente integriert werden sollen, oder ob es Studienanteile bis zu einem abgeschlossenes Teilstudium gibt, die im Ausland absolviert werden müssen.

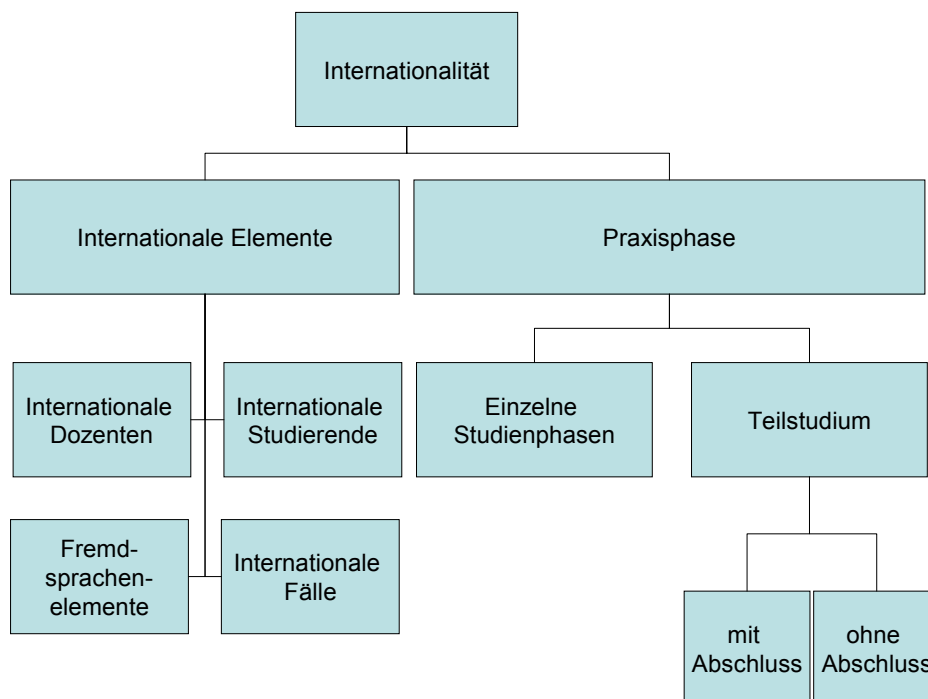


Abb. 4: Internationalität des Studiengangs

Die Einzelelemente ähneln denen, die im Zusammenhang mit dem Praxisbezug diskutiert wurden: Auch hier gibt es die Möglichkeiten, mit internationalen Gastdozenten, mit internationalen Fallbeispielen oder mit der Integration von internationalen Studierenden zu arbeiten. Eine besondere Spielart ist die fremdsprachige Durchführung des Studiums oder einzelner Studienanteile.

Die Einzelelemente unterscheiden sich von den Studienanteilen im Ausland dadurch, dass bei letzteren der Studienort wechselt. Eine kurze Studienphase kann im Ausland absolviert werden – beispielsweise im Rahmen von Praktika oder eines einzelnen Studienseminars. Ein Teilstudium setzt mindestens voraus, dass ein Fach komplett im Ausland studiert wird. Zwei Spielarten lassen sich hier unterscheiden: Entweder führt

das Teilstudium im Ausland zu einem Abschluss, der mindestens im Land, in dem studiert wird, anerkannt ist, oder es ist ausschließlich ein Baustein im Rahmen des Studiums, das in Deutschland absolviert wird.

Umsetzungserleichternd sind in beiden Fällen Kooperationen mit internationalen Partnerhochschulen im Rahmen von Austauschprogrammen und gemeinsame Projekte mit Studierenden an diesen Hochschulen.

7.3 Studiumskonzeptionen

Die Studiumskonzeption ist ein wichtiger zielgruppenbezogener Auswahlaspekt. Grundsätzlich lassen sich Vollzeitmaster von Teilzeitprogrammen unterscheiden. Während Teilzeit-Master sich eher an berufstätige Studierende richten, die berufsbegeleitend ein Studium aufnehmen wollen, richten sich Vollzeit-Master eher an Studierende, die noch nicht und nicht mehr berufstätig sind. Ein dritte Zielgruppe für Vollzeit-Masterstudiengänge sind Berufstätige, die sich für Studienzwecke eine Auszeit genommen haben.

Beide Optionen – Vollzeit- oder Teilzeitstudium – lassen sich als Präsenzstudium, als virtuelles „Fern“-Studium oder als Kombinationsstudium aufbauen.

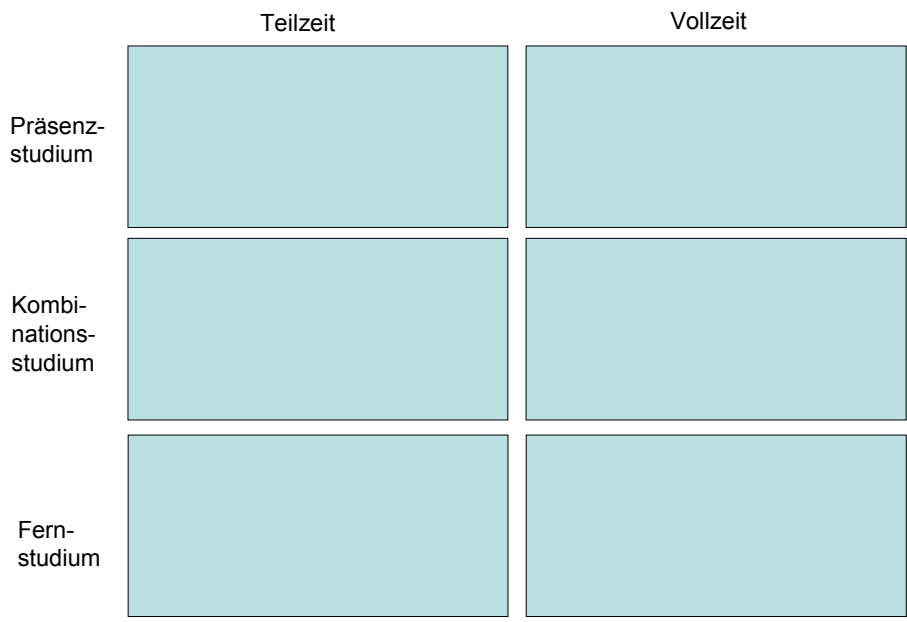


Abb. 5: Zeitliche Studiumsgestaltungsmöglichkeiten

7.4 Abschlüsse

Folgende drei Abschlüsse sind aktuell in Deutschland in diesem Zusammenhang vertreten:

- Der Master of Arts (MA) wird häufig nach dem Absolvieren eines eher geisteswissenschaftlich orientierten Studiums verliehen. Er ist tendenziell gedacht als ein Hinweis auf eine stärkere humanwissenschaftliche, qualitativere Ausrichtung des Studiums.
- Der Master of Science (MSc) wird häufig nach dem Absolvieren eines eher natur- bzw. sozialwissenschaftlichen Studiengangs verliehen. Ursprünglich war damit das Signal verbunden, dass der Studiengang eher quantitativ-wissenschaftlich geprägt ist.
- Der Master of Business Administration (MBA) wird nach dem Absolvieren eines Weiterbildungsstudiums vergeben, das sich praxisorientiert mit wirtschaftswissenschaftlichen Inhalten beschäftigt.

Es gibt allerdings momentan keine klare Zuordnung zwischen Titel einerseits und Inhalt und Ausrichtung des Studiengangs andererseits. Insofern dienen die hier versuchten Begriffsbestimmungen eher als eine grobe Orientierung.

7.5 Propädeutika

Bei unterschiedlichen Studienvoraussetzungen vor dem Master-Studium sollte die Hochschule sicherstellen, dass fehlende fachliche Voraussetzungen ausgeglichen werden.

Das wird in der Regel durch das Angebot von kompensatorischen Vorkursen erreicht.

8 Master-Studiengänge und mögliche HR-Rollen im Überblick (Udo Stauber MBA, METRO AG)

Die eingangs gestellte Frage „Was müssen Master-Studiengänge den Studierenden wie vermitteln, um ihre Absolventen bestmöglich auf die unterschiedlichen Einsatzbereiche in der Praxis des Personalmanagements⁷ vorzubereiten?“ kann nicht ohne eine Beschreibung der sich verändernden Praxis beantwortet werden.⁸

Die von Dave Ulrich in den 90er Jahren in den USA initiierte Debatte über die Aufstellung des Personalmanagements prägt mittlerweile den Alltag jeder professionell arbeitenden HR-Organisation. Auch wenn sich die HR-Aufbauorganisationen in den Unternehmen partiell unterscheiden, lässt sich in unterschiedlichen Facetten eine 3-Säulen-Organisation der HR-Arbeit finden:

- Business Partner (unterstützende partnerschaftliche Beratung des Linienmanagements in der Entwicklung und Implementierung der Strategie)
- Competence Center (Entwicklung von Personalprogrammen und -instrumenten zur Unterstützung der Unternehmensstrategie)
- Service Center (Abwicklung administrativer Personalserviceleistungen)

In dieser 3-Säulen-Organisation haben sich laut einer Studie von HRblue bestimmte Rollen nachhaltig etabliert.⁹ Beispielhaft werden im Folgenden zwei dieser Rollen – Business Partner und Talent Manager – hinsichtlich ihrer Aufgaben und Kompetenzen näher beschrieben, wobei wir uns auf die HR-Fachkompetenz und das „Businessverständnis“ beschränken. In einem zweiten Schritt soll der Versuch gemacht werden zu skizzieren, welche der Typen von HR-Master-Studiengängen sich mit den Anforderungen und praktischen Ausprägungen der Rollen in Beziehung setzen lassen, und inwiefern dies eine Hilfestellung für Personalmanager, Hochschulverantwortliche und Studenten sein kann.

⁷ Wir konzentrieren uns an dieser Stelle auf betriebliche Rollen im Personalmanagement. Positionen an der Universität oder in Unternehmensberatungen kommen natürlich ebenfalls infrage.

⁸ Ausgewählte Literatur zu diesem Thema: D. Ulrich/W. Brockband (2005): The HR Value Proposition; Boston; D. Ulrich et al (2009): HR Transformation; HRblue (2009): Neue Rollen im Human Resources Management – Karrierewege und Entwicklungsstrategien. www.hrblue.com/web/fileadmin/downloads/HRblue_Studie2009_NeueRollenimHRM.pdf (Zugriff 27.05.2010); Pricewaterhouse Coopers (2007): Managing tomorrow's people. The future of work to 2020. www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/mtp-future-of-work.pdf (Zugriff 27.05.2010); M. Claßen/D. Kern (2010): HR Business Partner. Die Spielmacher des Personalmanagements.

⁹ Weitere Informationen dazu: HRblue (2009); personalmagazin 12/2009, S. 12 ff.

	Business Partner	Talent Manager
Hauptaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> - Erster Ansprechpartner in Beratung und Betreuung der Führungskräfte zu allen HR-Themen ihres Führungsbereichs - Umsetzung der HR-Strategie, -Ziele und -Standards - Durchführung von Personalauswahl und -einstellung, Performance Management, Personalentwicklung und Trennungsprozessen - Organisationsentwicklung und Change Management 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung, Implementierung und Betrieb eines Talent Management-Systems - Planung und Controlling - Durchführung von Talent Management-Prozessen - Teilnahme an Development-Konferenzen - Kooperation mit Personalmarketing und -gewinnung - Durchführung von Assessment Centers für alle Ebenen
Erforderliche Kompetenzen	Businessverständnis: <ul style="list-style-type: none"> - Sprache der Führungskräfte verstehen - BWL-Kenntnisse - Unternehmerisches Denken - Wissen um das Kerngeschäft 	Businessverständnis: <ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsmodell und langfristige Erfolgsfaktoren verstehen - Wettbewerbskenntnisse - Kernkompetenzen - Schlüsselrollen und Managementkompetenzen verstehen
	HR-Fachkompetenz: <ul style="list-style-type: none"> - Generalistisches HR-Fachwissen - Verständnis der HR-Prozesse 	HR-Fachkompetenz: <ul style="list-style-type: none"> - Talent Management - Personalmarketing - Personalentwicklung - HR-Prozesskenntnisse - HR-IT

Abb. 6: Vergleich der Hauptaufgaben des Business Partners und des Talent Managers und ausgewählter Kompetenzen.¹⁰

Schon beim oberflächlichen Vergleich dieser beiden Rollen wird deutlich, dass die Anforderungen hinsichtlich Breite und Tiefe der Kenntnisse des Personalmanagements und seiner Spezialgebiete variieren. In einer ersten Annäherung soll nun skizziert werden, welcher der beiden Typen von HR-Master-Studiengängen (generalisiert und spe-

¹⁰ Leicht modifiziert nach HRblue (2009): Neue Rollen im Human Resources Management – Karrierewege und Entwicklungsstrategien. www.hrblue.com

zialisiert) die Anforderungen der verschiedenen Rollen in stärkerem Maße abdeckt¹¹ und damit auf einen späteren Einsatz vorbereitet. Beim spezialisierten Typ wird hierbei unterstellt, dass das Spezialgebiet inhaltlich im Wesentlichen der Rolle entspricht. Darüber hinaus gibt es Rollen wie den Leiter Shared Services oder den Global Head of HR, denen in der Regel zeitlich andere Positionen in HR vorausgehen.

HR-Rolle	HR-Master: mehrmoduliger Schwerpunkt im Personalmanagement	
	generalisiert	spezialisiert
HR-Business Partner	XXX	X
Global Head of HR	XXX	X
Talent Manager	XX	XXX
Leitung Shared Service Center	XX	XX
Mitarbeiter Shared Service Center	XXX	XXX
Recruitment Manager	XX	XXX
Manager HR-Kommunikation	XX	XXX
Manager HR-IT	X	XXX
Manager Employer Branding	XX	XXX
<u>Legende:</u> XXX = sehr intensive Beschäftigung; XX = intensive Beschäftigung; X = Überblick		

Abb. 7: HR-Master-Studiengänge und mögliche Rollen¹² in der HR-Organisation

Was heißt dies für Personalmanager, für Anbieter von Studiengängen mit HR-Inhalten und für Studenten?

An dieser Stelle soll deutlich gemacht werden, dass es keinen Automatismus zwischen einem gewählten Studiengang und einer Rolle in einer HR-Organisation gibt. Dafür sind die Anforderungen der HR-Bereiche trotz einer vielfach vorfindbaren 3-Säulen-

¹¹ Auf die Darstellung der Master-Typen mit anderem Schwerpunkt und einem Modul Personalmanagement wird bewusst verzichtet, weil die Zuordnung prinzipiell vergleichbar ausfallen würde, aber angesichts des geringen zeitlichen Umfangs der HR-Inhalte für sich allein wenig aussagekräftig wäre.

¹² Übernommen aus HRblue (2009).

Organisation zu unterschiedlich. Dies gilt noch verstärkt, wenn man die HR-Aufbauorganisationen in KMUs und Konzernen vergleicht. Auch inwieweit eine solche Zuordnung für den einzelnen Studenten aussagekräftig und alltagstauglich ist, hängt maßgeblich von den Erfahrungen ab, die jemand in das Studium einbringt. Um nur zwei Extreme zu kennzeichnen: Der Student ohne praktische Kenntnis des HR-Alltags einerseits und der langjährige HR-Praktiker andererseits, der sich vor allem theoretisch noch einmal auf den neuesten Stand bringen oder eine Spezialisierung anstreben möchte.

Trotz dieser Einschränkungen sind sicher nachfolgende Überlegungen hilfreich:

Personalmanager sollten ein Verständnis für die sich ausdifferenzierende Landschaft der HR-Studiengänge entwickeln und bei der Rekrutierung nicht allein auf die Noten schauen, sondern z.B. auch einen intensiven Blick auf das „Diploma Supplement“ werfen, in dem die Kerninhalte und Schwerpunkte des Studiengangs beschrieben werden. Darüber hinaus können gerade größere Unternehmen von Kooperationen mit Lehrstühlen profitieren. Einige Unternehmen bieten z.B. Traineeprogramme für Personaler an;¹³ hierbei ist eine Vernetzung mit den Inhalten der Studiengänge sicher sinnvoll.

Anbieter von Studiengängen benötigen einen guten Überblick über die Praxis des Personalmanagements, um die daraus resultierenden Anforderungen angemessen abdecken zu können bzw. sich mit ihren Angeboten gezielt zu positionieren.

Studenten hingegen stehen vor der Herausforderung, sich vor der Einschreibung für ein Masterprogramm Gedanken darüber zu machen, in welchem Teilbereich von HR sie hinterher ihre Berufskarriere machen möchten. Je genauer sie dies wissen, desto gezielter wird die Auswahl des Studiengangs werden. Hilfreich sind dafür der Dialog mit HR-Praktikern auf Messen und Kongressen sowie Praktika und individuelle Erkundungen, und im nächsten Schritt Beratungsgespräche an den Hochschulen.

Ob der Einstieg nach abgeschlossenem Studium für die Absolventen „reibungslos“ funktioniert und ob sie nach geglücktem Start mit einem gut ausgestatteten Theoriepaket in der Praxis reüssieren¹⁴, hängt nicht unwesentlich von folgenden übergreifenden Kompetenzen und Erfahrungen ab:

- Auslandserfahrungen und Fremdsprachen
- Projektmanagementkenntnisse und studienbegleitende Praktika
- Verständnis von Geschäftsmodellen und Prozessen
- Anwenderkenntnisse in HR-IT-Systemen
- Change Management und Coaching als Zusatzausbildung.

¹³ personalmagazin 12/2009, Unternehmergeist gesucht, S. 24/25.

¹⁴ personalmagazin 12/2009, Der Einstieg läuft nicht reibungslos, S. 14/15.