



Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)

Eine studienbegleitende Qualifizierung an den Universitäten Mannheim und Heidelberg zur Vorbereitung auf den Berufseinstieg

1	Einleitung	3
2	Charakterisierung des Projektes „POP“	3
3	Innovation von POP	4
4	Aufbau des Studiums	5
5	Bisherige Erfahrungen	6
6	Fazit	7

Stefanie Jonas-Klemm

1 Einleitung

Unternehmen sehen sich einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Durch die Notwendigkeit von Reorganisationen und die Konzentration auf Human Resources hat sich in Wirtschaftsunternehmen wie in Non-Profit-Organisationen das Feld Organisations- und Personalentwicklung in den vergangenen Jahren stürmisch entwickelt. Auch von Seiten der Studierenden steigt das Interesse an diesen Aufgabengebieten.

Die Universität Mannheim bietet seit einigen Jahren für Studierende der Psychologie die Möglichkeit, ihren Studienschwerpunkt in den Bereich der „Arbeits- und Organisationspsychologie“ zu setzen. Der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Bungard hat es sich zur Aufgabe gemacht, Studierenden in diesem Gebiet eine umfassende theoretische Fundierung zu vermitteln. Gerade aber auch in wirtschaftlich schlechteren Zeiten wird der Druck von Unternehmensseite immer größer, den Studierenden neben der Vermittlung der wich-

tigen theoretischen Grundlagen auch bereits während des Studiums Einblicke in Praxis zu gewähren. Studierende sollen so Wissen darüber erhalten, wie Theorie in der Praxis umgesetzt werden kann. Viele Universitäten setzen jedoch immer noch v.a. im Bereich der Sozialwissenschaften verstärkt auf reine Wissensvermittlung ohne den Wünschen von Unternehmen und Studierenden nach Praxiserfahrung nachzukommen. Um diesem chronischen Defizit an professioneller Vorbereitung auf den Berufseinstieg entgegenzuwirken, werden für Studierende der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Mannheim praxisrelevante Seminare zu wichtigen Interventionstechniken wie Präsentation und Moderation angeboten. Zusätzlich findet am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie einmal im Jahr eine Praxiswoche (W.O.-Woche) mit eintägigen Workshops statt. Diese werden von Vertretern aus der Praxis geleitet und haben zum Ziel, Studierenden den Kontakt zu Unternehmen zu ermöglichen und Problemfelder aus der Praxis kennen zu lernen und zu bearbeiten.

Die rege Teilnahme an diesen Ver-

anstaltungen spiegelt das Bedürfnis der Studierenden nach einer stärkeren Verknüpfung von Theorie und Praxis wider. Dies war Grund genug, das Angebot von Prof. Dr. Weitbrecht (Institut für Betriebs- und Industriesoziologie, Universität Heidelberg) anzunehmen, an einem Projekt teilzuhaben, das zur Zielsetzung hat, eine studienbegleitende Qualifizierung für die Bereiche Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Beratung einzuführen und zu erproben, um so die Studierenden noch besser auf die Praxis vorzubereiten.

2 Charakterisierung des Projektes „POP“

„Professionalisierung in der Organisations- und Personalentwicklung“ (POP) ist ein Kooperationsprojekt des Instituts für Soziologie der Universität Heidelberg (Prof. Dr. Hansjörg Weitbrecht) und des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim (Prof. Dr. Walter Bungard). Das Projekt wird im



Rahmen des Programms „Innovative Projekte in der Lehre“ des Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg gefördert und stellt die erste studienbegleitende Qualifizierung dieser Art in Baden-Württemberg dar.

Das Zusatzstudium richtet sich an Studierende der Industrie- und Betriebssoziologie an der Universität Heidelberg und an Studierende der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim, die ihre berufliche Zukunft im Bereich der Organisations- bzw. Personalentwicklung und Beratung sehen. Ziel der Qualifizierung ist es, wie eingangs erwähnt, die Studierenden in der Schlussphase ihres Studiums besser auf den Berufseinstieg in diese Bereiche vorzubereiten. In vier studienbegleitenden Modulen eignen sich die Studenten Konzepte, Methoden und Schlüsselqualifikationen an und sammeln praktische Erfahrungen. Die Verknüpfung von unternehmerischer Praxis und universitärem Wissen wird durch die enge Kooperation mit Unternehmen der Rhein-Neckar-Region gewährleistet.

Im Wintersemester startete das POP-Projektteam mit der Akquise interessierter Unternehmen und den konzeptionellen Vorbereitungen der Qualifizierung. Um das POP-Curriculum bestmöglich am Bedarf der Wirtschaft anzupassen, wurde in der Projektstartphase ein Workshop mit engagierten Unternehmensvertretern durchgeführt. Im Rahmen dieses Workshops wurden Wünsche und Erwartungen an eine studienbegleitende Qualifizierung von Unternehmensseite erfasst und wichtige Anregungen bezüglich der anzubietenden Themen gesammelt. Einhellige Meinung herrschte weiterhin darüber, bereits zu Beginn des Curriculums Praxiselemente einzubauen. Ziel sollte es hierbei jedoch nicht nur sein, Wissen darüber zu vermitteln wie man Theorie in der Praxis umsetzen kann, sondern zusätzlich den Studierenden ein Gespür für Prozesse in Unternehmen zu vermitteln. Nach Meinung der Praktiker bringen Berufseinsteiger zwar wertvolle Methodenkenntnisse und theoretische Ansätze aus dem Studium mit, es mangelt Ihnen aber an Kenntnissen und Erfahrungen darüber, was im Unternehmen abläuft, wie Führungskräfte arbeiten, wie man mit ihnen umgeht, um prozessorientierte Veränderungen begleiten zu können.

Durch POP besteht die Möglichkeit, diese Kenntnisse bereits während

des Studiums zu erwerben. Dies wird dadurch gewährleistet, dass im Rahmen von Modul II und III (Erläuterung s.u.) Seminare angeboten werden, deren Inhalte sich am Bedarf der Wirtschaft anpassen. Ziel ist es, den Lernstoff direkt mit der Praxis zu verzahnen, indem Referenten aus Unternehmen, wie zum Beispiel Heidelberger Druckmaschinen AG (Wiesloch), DaimlerChrysler AG (Werk Mannheim), O&P-Consult AG, Schöghuber Stiftung & Co. Holding KG (München), oder MVV Verkehr AG (Mannheim), die Studenten an die jeweiligen Inhalte heranführen und von ihren konkreten Erfahrungen berichten. Wichtige unternehmensrelevante Themen wie Change Management oder Zielvereinbarungssysteme in der Praxis, die im Studium nur angeschnitten werden können, werden vertieft dargeboten. Dadurch, dass die Veranstaltungen von Vertretern verschiedenster Unternehmen und Branchen geleitet werden, können hier neben dem theoretischen Input auch Problemfelder in der Praxis und Einblicke in die Prozesse der Unternehmen vermittelt werden. Die Studierenden profitieren von den Erfahrungen der Lehrbeauftragten, die sozusagen eine Modellfunktion für relevante Verhaltensmuster in Unternehmen und technische und praktische Expertise einnehmen und können gleichzeitig ihr Wissen vor dem praktischen Hintergrund reflektieren. Im Rahmen von Modul IV (Erläuterung s.u.) erhalten die POP-Teilnehmer schließlich die Möglichkeit ihr erworbenes Wissen in der Praxis auch anzuwenden.

3 Innovation von POP

Im Gegensatz zu anderen Studiengängen, in denen vornehmlich Theorie vermittelt wird, sollen Studierende im Rahmen von POP die Praxis vor einem theoretischen Hintergrund reflektieren. Theoretische Grundlagen werden dazu genutzt, um Konzepte für die Praxis zu entwickeln und unter Nutzung spezieller Instrumente (z.B. Moderation oder Potenzialanalyse) auch umzusetzen. Eine Vielfalt an didaktischen Methoden sichert Flexibilität und ein hohes Lernniveau. So werden schon im Studium Schlüsselqualifikationen für die Tätigkeitsbereiche Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Beratung erworben.

Die Innovation von POP kommt insbesondere durch seine Integrations-

kraft zum Tragen, durch die sich Synergieeffekte bilden: Studierende werden schon frühzeitig in Projekte und Prozesse in Unternehmen integriert. Praktiker nehmen am wissenschaftlichen Diskurs Anteil. Die enge Zusammenarbeit von Studenten und Praktikern bietet gleichermaßen Chancen für die verschiedenen Akteure. Studenten erhalten die Möglichkeit persönliche Kontakte zu Unternehmen aufzubauen, Unternehmen können die Gelegenheit nutzen, aus einer Gruppe von engagierten Studenten evtl. potenzielle neue Mitarbeiter zu rekrutieren.

Neben den genannten Aspekten zeichnet sich POP auch durch die Vernetzung unterschiedlicher Studienrichtungen aus. Da sich POP an Studierende der Industrie- und Betriebssoziologie sowie an Studierende der Arbeits- und Organisationspsychologie richtet, werden POP-Veranstaltungen für Studierende verschiedener Fachrichtungen angeboten. Durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Wissenshintergründe müssen sich Studierende frühzeitig mit Sichtweisen anderer Fachrichtungen auseinandersetzen. Sie lernen diese in ihr bisheriges Wissen zu integrieren und gegebenenfalls mit resultierenden Konflikten umzugehen. Um die Interdisziplinarität noch stärker zu fördern, müssen Studierende einen Leistungsnachweis sowohl im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie, als auch im Bereich der Industrie- und Betriebssoziologie erbringen, um zu POP zugelassen zu werden.

Ein wichtiger didaktischer Bestandteil von POP ist die permanente Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernerfolg und das Lernen in Gruppen. So werden zu Beginn von Modul II unter professioneller Unterstützung sogenannte Intervisionsteams gebildet und geschult. Diese setzen sich jeweils aus vier Studenten zusammen. Zielsetzung der Teams ist es, Studierenden durch die Methode der „kollegialen Beratung“ differenzierte Sichtweisen zu verschiedenen Problemstellungen und Aufgabengebieten zu eröffnen und gemeinsam Hilfestellungen und Problemlösungen zu erarbeiten. Im Sinne eines Erfahrungsaustausches bearbeiten die Studierenden Themen, die sich u.a. auf das Studium, den Beruf sowie konkrete Projekte beziehen können.

POP bietet zusammenfassend eine Perspektivenvielfalt in vielerlei Hinsicht:

In den *POP-Veranstaltungen* lernen die Studenten neben den Erfahrungen der Praktiker zugleich Sichtweisen und



Herangehensweisen unterschiedlicher Fachrichtungen zu einem Thema kennen.

In den *Intervisionsteams* erhalten die Teammitglieder durch die Methode der kollegialen Beratung die Möglichkeit, Erfahrungen zu unterschiedlichen selbstgewählten Themen auszutauschen und diese in einen Lösungsprozess zu integrieren.

Durch die *Kooperation mit verschiedenen Unternehmen* sammeln die Studenten praktische Erfahrungen in einer Vielzahl von Unternehmen unterschiedlichster Branchen.

4 Aufbau von POP

Im Studienverlauf absolvieren die Studenten zunächst die Veranstaltungen des entsprechenden Schwerpunktes ihres Studienfaches. Die Inhalte dieser Veranstaltungen sollen vor Beginn des Schwerpunktstudiums in einer Eingangsklausur (Universität Heidelberg) bzw. in der Diplomprüfung im Fach Arbeits- und Organisationspsychologie (Universität Mannheim) geprüft und gemeinsam mit einem Auswahlinterview als Zugangsvoraussetzung gewertet werden. Nach bestandener Klausur und erfolgreichem Bewerbungsgespräch können sich die zugelassenen Studierenden für das Schwerpunktstudium POP einschreiben und die Veranstaltungen (hier „Bausteine“ genannt) der Module II-IV besuchen. Idealerweise sollte sich an POP eine Diplom- bzw. Magisterarbeit im Themengebiet Organisationsentwicklung/ Personalentwicklung anschließen. Das POP-Curriculum wird mit einem Zertifikat bestätigt.

4.1 Module zur Vermittlung von Wissen und methodischen Know-how

Die Studieninhalte der studienbegleitenden Qualifizierung POP sind in 4 Themengruppen gegliedert. Diesen sogenannten „Modulen“ sind die je zugehörigen Veranstaltungen („Bausteine“) zugeordnet. Um der Bandbreite der in der Praxis geforderten Fertigkeiten gerecht zu werden und sie adäquat zu vermitteln, werden unterschiedliche didaktische

Konzepte, wie Vorlesungen, Workshops, Blockseminare, Bearbeitung von Fallstudien etc. zum Einsatz kommen.

- » Zielvereinbarungssysteme
- » Konfliktmanagement
- » Management von Fusionen
- » Change Management

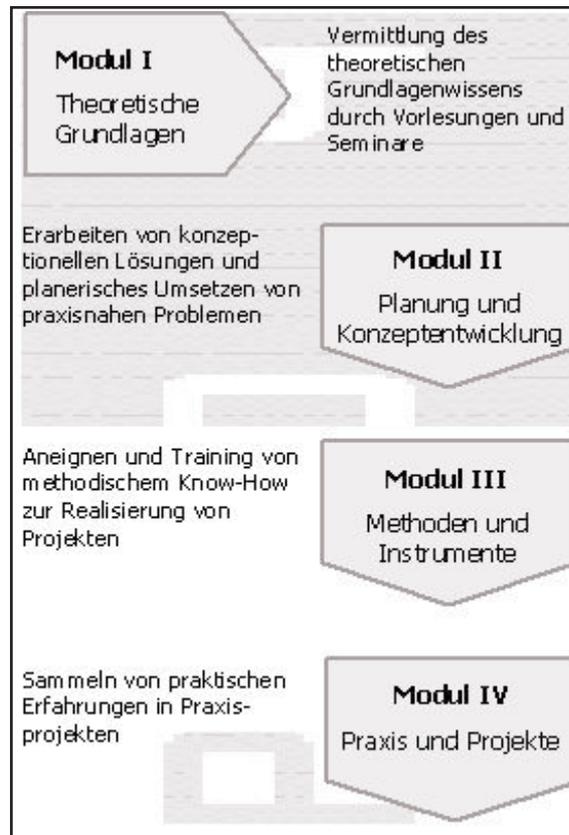


Abbildung 1. Struktur des POP-Curriculums.

Folgende Module sind für das POP-Curriculum vorgesehen:

Modul I. Theoretische Grundlagen

Vermittlung von theoretischem Grundlagenwissen in Organisationssoziologie, Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Grundlagen der Organisations- und Personalentwicklung.

Dieses Wissen dient als Grundstock für den Aufbau an Beurteilungs- und Aktionskompetenz im Funktionsbereich Organisations- und Personalentwicklung sowie Beratung.

Modul II. Planung und Konzeptentwicklung

Erwerb von Transferkompetenz zur Umsetzung des theoretischen Wissens in praktisch-relevante Handlungsstrategien.

Die Studierenden lernen das Erarbeiten von konzeptionellen Lösungen zu praxisnahen Problemen. Dieses Modul stellt somit das Bindeglied zwischen theoretischem Fachwissen und methodischer Anwendungskompetenz dar. Mögliche Inhalte:

Modul III. Methoden und Instrumente

Training von methodischen Know-How zur Realisierung von Projekten.

Die Studierenden eignen sich „das grundlegende Handwerkszeug“ für eine berufliche Tätigkeit im Bereich Organisations- und Personalentwicklung oder Beratung an. Im Wesentlichen lernen sie dabei, einfache Techniken für den Umgang mit typischen Situationen des Arbeitslebens in diesen Bereichen zu beherrschen. Mögliche Inhalte:

- » Moderation
- » Workshopkonzeption
- » Befragungsmethoden
- » Methoden der Potentialanalyse

Modul IV. Praxis und Projekte

Sammeln von praktischen Erfahrungen in Praxis- und Beratungsprojekten unter Begleitung von Fachexperten und wissenschaftlichem Personal, sowie durch den Erfahrungsaustausch in den Intervisionsteams.

Im Baustein IV „Praxis und Projekte“ lernen die Studierenden Organisations- und Personalentwicklung in Unternehmensplanspielen und der Unternehmensrealität kennen. Das Gelernte aus den Modulen I, II und III soll umgesetzt und angewendet werden. Mögliche Inhalte:

- » Praktika
- » Mitarbeit an Projekten
- » Fallstudien
- » Besichtigungen

Wie bereits erwähnt setzt POP auf die enge Verzahnung von Theorie und Praxis: Aufbauend auf den in Modul I erworbenen theoretischen Grundlagen werden in Modul II-IV Konzepte für die Praxis entwickelt und unter Nutzung spezieller Instrumente (z.B. Moderation, Potenzialanalyse) auch umgesetzt.

Im Rahmen von Modul IV wenden die Studierenden ihr in den vorherigen Modulen erworbenes Wissen und Methoden in der Praxis an. Neben dem Bereitstellen von Praktika und Diplomarbeiten ermöglichen Kooperationsunternehmen den Studierenden den Einblick in die Praxis durch die Möglichkeit an Abteilungs-

besprechungen teilzunehmen, Trainings zu gestalten und eigene kleine „Beratungsprojekte“ durchzuführen.

4.2 Zeitliche Einordnung in den Studienverlauf

POP wird von den Studierenden in den letzten 3-4 Semestern studienbegleitend durchlaufen. Der Abbildung 2 ist zu entnehmen, dass die Module II – IV parallel absolviert werden, um damit gleich zu Beginn der Qualifizierung die Verknüpfung von Theorie und Praxis zu gewährleisten. Lediglich Modul I wird als Bestandteil des regulären Studiums zeitlich vorweg belegt, um so das theoretische Grundlagenwissen für die nachfolgenden Module sicherzustellen.

sammeln. Themen der Veranstaltungen waren:

Modul II:

Change Management (durchgeführt von Dipl.-Psych. Bernhard Bähr; DaimlerChrysler AG, Werk Mannheim)

Zielvereinbarungssysteme in der Praxis (durchgeführt von Dipl. Psych. Friedhelm Köhler; Schörghuber Stiftung & Co. Holding KG, München)

Modul III:

Konzepte, Methoden und Instrumente der Potenzialanalyse (durchgeführt von Klaus Jäger, Senior Berater bei O&P-Consult AG)

Systemische Workshop-Technik für Personal- und Organisationsentwickler (durchgeführt von Victor Gotwald, Heidelberger Druckmaschinen AG)

bewertet. Aufgrund der Komplexität der Themen wurde aber häufig die für die Veranstaltungen zur Verfügung stehende Zeit als zu kurz bewertet. Ebenso tauchte bei den Studierenden der Wunsch auf, verstärkt im Bereich „Gesprächsführung“ geschult zu werden.

Von Seiten der Lehrbeauftragten wurde v.a. das Engagement und Interesse der Studierenden gelobt. Durch die Bereitschaft der Studierenden, über das Seminar hinaus Zeit z.B. in die Konzeption von Workshops oder das Lesen von vorzubereitender Lektüre zu investieren, wurde ein produktives Zusammenarbeiten möglich. Ebenso wurde von den Lehrbeauftragten das kritische Hinterfragen der vorgestellten Konzepte von Studentenseite als positiv bewertet.

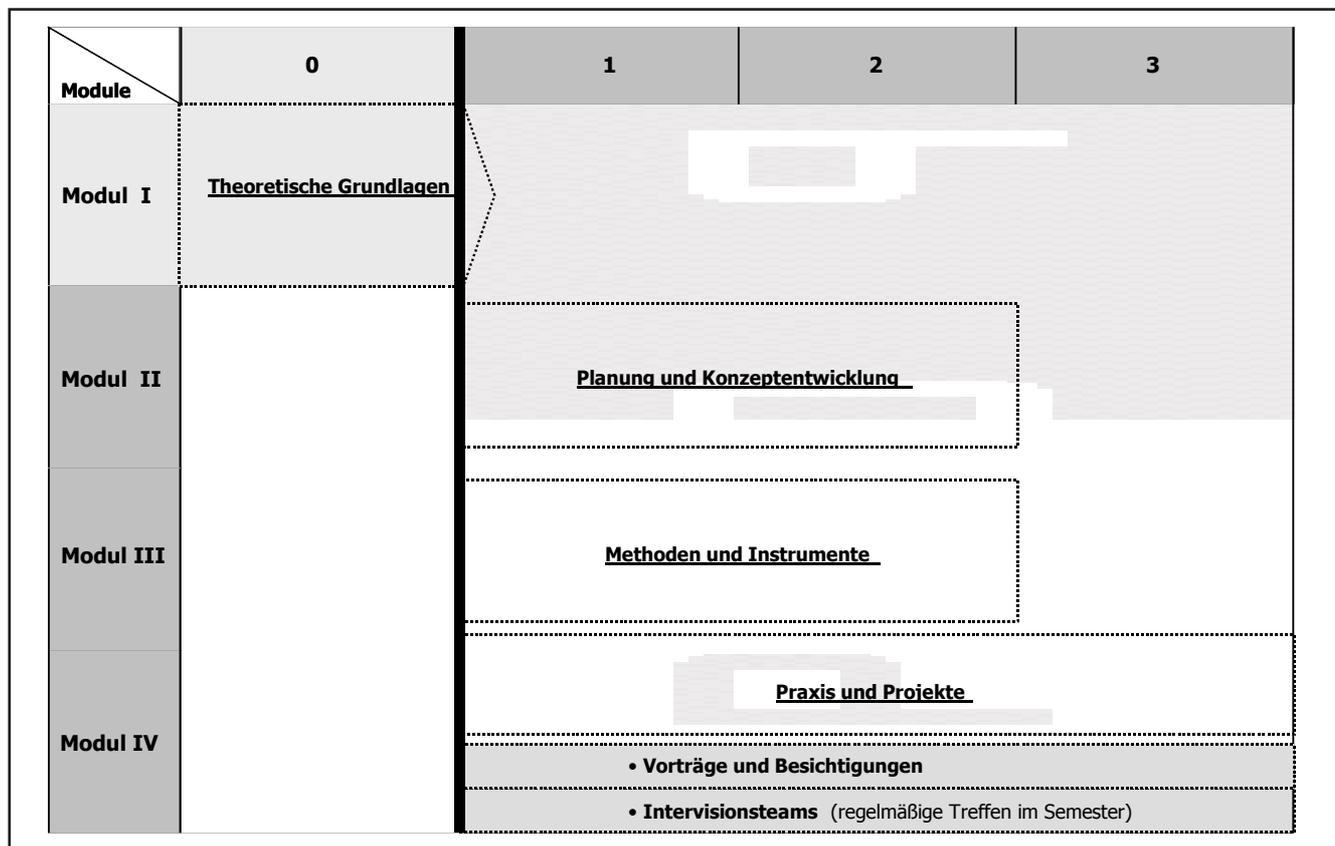


Abbildung 2. Zeitliche Einordnung

5 Bisherige Erfahrungen

Im Sommersemester 2003 startete das erste POP-Curriculum mit insgesamt 20 Studierenden der Universitäten Mannheim und Heidelberg. Die zugelassenen Studenten konnten verschiedene Bausteine ihrer Wahl aus Modul II und III besuchen und bereits erste Praxiserfahrungen im Rahmen von Modul IV

Gespräche mit den Studierenden und die Auswertung der Seminarevaluationsbogen zeigen, dass sowohl Inhalte als auch Durchführungsweise der Bausteine aus Modul II und III bei den Studierenden sehr gut angekommen sind. V.a. die Erfahrungsberichte der Praktiker und die Vermittlung der Inhalte durch Gruppenarbeit, Rollenspiele oder Case Studies wurden durchwegs als positiv

Modul IV:

Im ersten POP-Semester gab es die Möglichkeit an Abteilungsbesprechungen der Unternehmen Heidelberger Druckmaschinen AG, HeidelbergCement AG sowie DaimlerChrysler AG (Werk Mannheim) teilzunehmen. Jeweils 1-2 POP-Studenten nutzten die Chance, Einblicke in den Ablauf derartiger Gespräche und in laufende Projekte im Unternehmen zu



bekommen. Die Unternehmen sahen hier die Möglichkeit, von Außenstehenden Feedback über ihre Gesprächskultur zu erhalten bzw. Studierende als Moderatoren einzusetzen.

Auch wurden bereits Studierende für Praktika im Bereich Personalentwicklung und für die ersten Beratungsprojekte, wie z.B. „Bildungscontrolling im Vertrieb“ rekrutiert.

Die ungewohnte Arbeit in den Intervisionsteams stieß bei den Studierenden zunächst auf Befremden. Nach einem 3-tägigen Workshop, in dem die Arbeitsweise der kollegialen Beratung in Intervisionsteams unter professioneller Anleitung des Instituts für systemische Beratung (Wiesloch) vermittelt wurde, begann die selbstgesteuerte Zusammenarbeit der einzelnen Teams. Die hohen Freiheitsgrade bei der Themenwahl in den Gruppen und der Gestaltung der Arbeitssitzungen löste bei den Studierenden Unsicherheit aus. Diese konnte jedoch zum Teil reduziert werden: Innerhalb eines selbstkonzipierten Workshops im Rahmen des Bausteins „Systemische Workshoptechnik“ wurden die genannten Problemfelder aufgegriffen und der Nutzen dieser Treffen gemeinsam herausgearbeitet. Zu den Fragen „Wie kön-

nen die Teams gestaltet werden?“ und „Was sollten Inhalte sein?“ wurden von den Studierenden erste Lösungsvorschläge gesammelt.

6 Fazit

Die Erfahrungen im ersten POP-Semester zeigen, dass das Curriculum sowohl von den Studierenden als auch von Praktikern positiv aufgenommen wurde. Die Studierenden sehen POP als Chance, tiefere Einblicke in die Praxis zu bekommen. Im Gegensatz zum normalen Studium, in dem man i.d.R. die vorgeschriebene Praktikumszeit meist in nur 1-2 Unternehmen absolviert, gibt POP die Gelegenheit, Erfahrungen in mehreren Unternehmen zu sammeln. Der doch recht hohe Arbeitsaufwand für POP wird nach Angabe der Studenten gerne in Kauf genommen.

Aus Sicht der Unternehmen bietet POP die Chance, Kontakte zu potenziellen zukünftigen Mitarbeitern, die zwar i.d.S. noch keine Berufserfahrung haben, aber über eine praxisbezogenere Ausbildung und damit über ein tieferes Verständnis für die Unternehmensrealität

verfügen, aufzubauen. Das starke Engagement der Unternehmensvertreter spiegelt sich auch darin wider, über die anfänglich angedachten praktischen Erprobungsmöglichkeiten wie Praktika und Diplomarbeiten hinaus auch eine Vielzahl weiterer kreativer Möglichkeiten zur Sammlung von praktischen Erfahrungen zu bieten. So waren z.B. die Teilnahme an Abteilungsbesprechungen im internen Beraterkreis oder Gespräche mit ehemaligen Managern Vorschläge von Unternehmensseite.

Da sich POP noch in der Projektphase befindet, werden laufend Rückmeldungen über die Qualität der Seminare und des Curriculums eingeholt, um so eine kontinuierliche Verbesserung des Zusatzstudiums zu ermöglichen. Ob das Zusatzstudium tatsächlich einen positiven Effekt auf das spätere Arbeitsleben hat, kann erst evaluiert werden, wenn die ersten POP-Absolventen ihr Studium abgeschlossen haben und ins Berufsleben eingestiegen sind. Geplant ist, ehemalige POP-Studierende nach Studienabschluss zu begleiten und Rückmeldung darüber zu erhalten, inwieweit ihnen POP beim Berufseinstieg sowohl hinsichtlich ihrer Kompetenz als auch bei der Findung einer Arbeitsstelle geholfen hat. ■