Bildung und Qualifizierung

Hans Böckler Stiftung
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Arbeitspapier 234

Heinz Leo Becker | Peter Bieg
Gunnar Dachrodt | Wiebke Eggers
Marcus Mogk | Karl-Heinz Schäfer

Das Studium der Personalwirtschaft – Anforderungen der Praxis und Hochschulangebote

www.boeckler.de

Arbeitspapier 234

Arbeitsgemeinschaft
Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl

Bericht des Fachausschusses

Heinz Leo Becker, Peter Bieg, Gunnar Dachrodt, Wiebke Eggers, Marcus Mogk und Karl-Heinz Schäfer

Das Studium der Personalwirtschaft – Anforderungen der Praxis und Hochschulangebote

Leo Becker (Sprecher), Teamkoordinator Personalservice, Rasselstein GmbH

Peter Bieg, Student der Erziehungswissenschaften, Universität Trier

Gunnar Dachrodt, Spezialist Personal-Grundsatzfragen,
Deutsche Edelstahlwerke GmbH

Wiebke Eggers, Referentin Personalentwicklung, Georgsmarienhütte Holding GmbH

Marcus Mogk, Teamleiter Seminarzentrum für Wissensmanagement,
ThyssenKrupp Steel Europe AG

Karl-Heinz Schäfer, Personalleiter, Hoesch-Hohenlimburg GmbH

Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon (02 11) 77 78-185
Fax (02 11) 77 78-4185
E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de
Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Leiter des Referats Betriebliches Personal- und Sozialwesen
Best.-Nr.: 11234
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, August 2011
€ 10,00

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs-/Tabellenverzeichnis 4
Vorwort 5
1 Ziele des Fachausschusses 7
2 Vorgehensweise 9
3 Rollen des Personalmanagements 11
4 Notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten von Personalmanagern 13
5 Hochschulen mit Schwerpunkt Personal 17
6 Darstellung der Schwerpunkthochschulen 21
7 Fazit 31
Kurztext 33
Über die Hans-Böckler-Stiftung 35

Abbildungs-/Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Die personalwirtschaftlichen Rollen 12
Abbildung 2: Das Kompetenzmodell 14
Tabelle 1: Die Fachkompetenz 15
Tabelle 2: Personalmanagement-Studiengänge 18
Tabelle 3: Die Schwerpunkthochschulen 23

Vorwort

Personalarbeit gewinnt im Zuge des demografischen Wandels zunehmend an Bedeutung. Personalentwicklung, Rekrutierung von gut ausgebildeten Fachkräften, Nutzung von sozialen Netzwerken und Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern werden die Schwerpunktthemen von Personalmanagern in diesem Jahrzehnt sein.

Daher ist es wichtig, gut ausgebildete Personalmanager zu beschäftigen.

1 Ziele des Fachausschusses

Der Fachausschuss will einen Überblick über die Hochschulen in Deutschland geben, die personalwirtschaftliche Studiengänge mit Bachelor- und Masterabschluss anbieten. Exemplarisch haben wir die Studieninhalte einzelner Hochschulen eingehender untersucht, um die unterschiedliche Intensität der Vermittlung von Personalwissen zu verdeutlichen.

2 Vorgehensweise

Um die Anforderungen an ein personalwirtschaftliches Studium zu definieren, beschrieben wir zunächst die Rollen und Aufgaben des Personalmanagers. Ferner mit welchem Kundenkreis er zusammenarbeitet und wie seine fachlichen und methodischen Kenntnisse und Fähigkeiten sein müssen. Anschließend ergänzten wir das Anforderungsprofil um die notwendigen sozialen und strategischen Kenntnisse.

Auf Grundlage dieses Profils fand die Untersuchung der personalwirtschaftlichen Studiengänge statt.

3 Rollen des Personalmanagements

Dem modernen Personalmanagement kommt in heutiger Zeit mehr denn je eine entscheidende strategische Rolle in den Unternehmen zu. Damit einhergehend gewinnt die Rolle des Personalmanagers stetig an Komplexität - die Anforderungen an einen guten Personalmanager werden zunehmend vielfältiger. Im Spannungsfeld zwischen Mitarbeiter- und Unternehmenszielen nimmt der moderne Personalmanager unterschiedliche Rollen ein.

So gestaltet er als „Prozessmanager“ kontinuierliche Verbesserungsprozesse, um ein Optimum an Kundenservice zu erzielen. Hierbei fungiert er als Qualitätsverbesserer, Prozessoptimierer und -beschleuniger sowie als Kostensenker.

In der Rolle als „Wertschöpfungsmanager“ wird geprüft, welchen Beitrag das Personalwesen unter Berücksichtigung eines sinnvollen Kosten-Nutzen-Verhältnisses zum Unternehmenserfolg leisten kann.

Als „Bindungsmanager“ fördert der Personalmanager die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und wirkt auf eine leistungsgerechte Bezahlung, eigenständiges Arbeiten sowie eine gezielte Personalentwicklung hin.

Als „Wertevermittler“ wirkt der Personalmanager auf die Erarbeitung des Leitbildes hin, trägt maßgeblich zur Schaffung einer Vertrauenskultur bei und trifft eine gezielte Personalauswahl unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur.

In der Rolle des „Veränderungsmanagers“ begleitet er den Wandel durch geeignete Maßnahmen und wirkt auftretenden Ängsten und Bedenken in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat entgegen.

Als „Gestalter der Sozialpartnerschaft“ ist es die Aufgabe eines guten Personalmanagers, die Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens zu vereinbaren und zusammenzuführen. Einen hohen Stellenwert nimmt hierbei die unternehmensinterne Kommunikation zur Verbesserung der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und der Sensibilisierung der Führungskräfte ein.

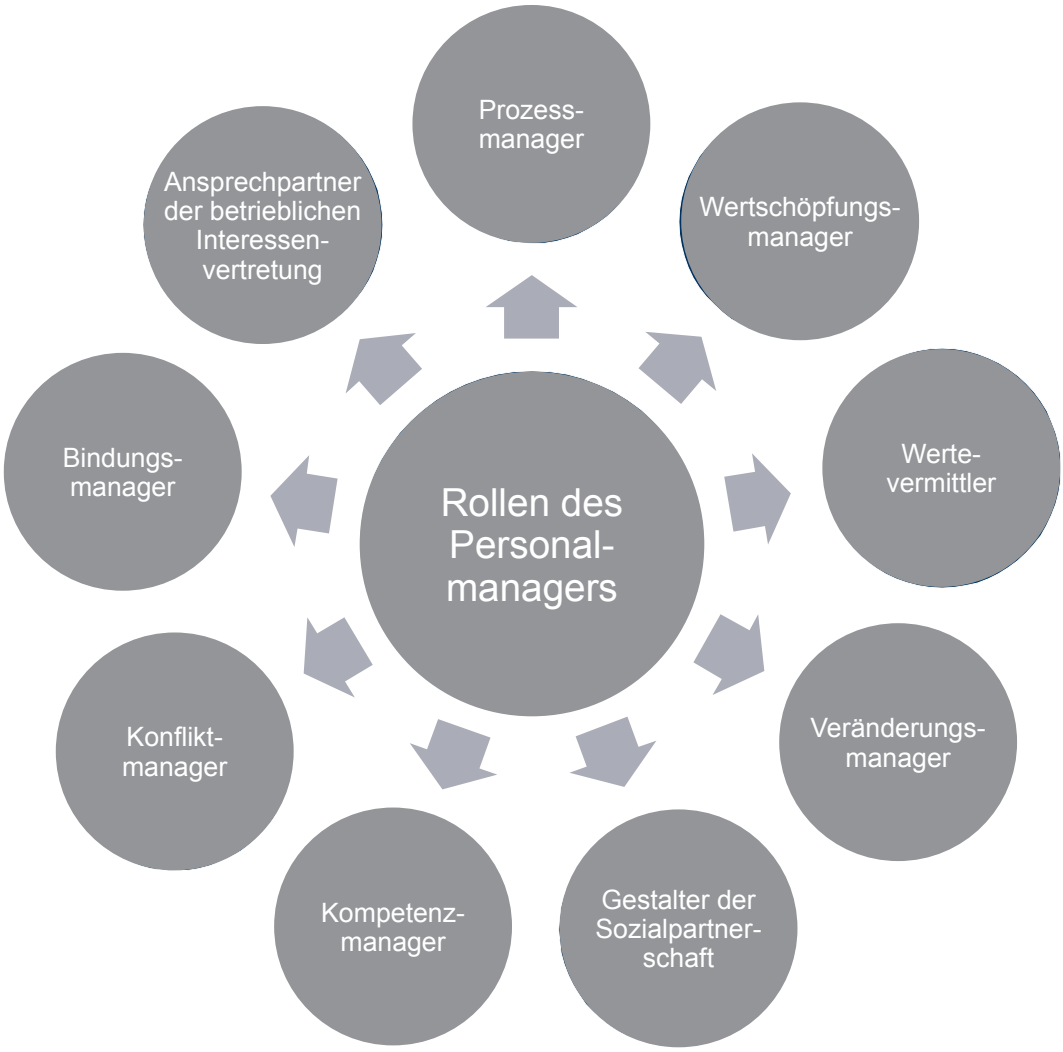
Als „Kompetenzmanager“ ist der Personalmanager gefordert, dem Unternehmen die zur optimalen Zielerreichung benötigten qualitativen und quantitativen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und Sozial-, Methoden- und Fachkompetenzen zu vermitteln, bspw. im Rahmen von Führungskräfte-Coachings.

Als „Konfliktmanager“ ist es Aufgabe eines Personalmanagers die geeigneten Instrumente zur Konfliktregelung bereit zu stellen und darauf hinzuwirken, dass überflüssige Konflikte vermieden werden und notwendige Konflikte gestaltet, ausgetragen und in Respekt vor allen Beteiligten gelöst werden.

Eine besondere Rolle nimmt der Personalmanager in seiner Funktion als „Betrieblicher Interessenvertreter“ ein, die gekennzeichnet ist durch eine frühzeitige Einbeziehung des Betriebsrates als Partner in der täglichen Zusammenarbeit sowie einen regelmäßigen Informationsaustausch. Qualifikationen von Betriebsräten gilt es zu fördern und Führungskräfte in die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat einzubeziehen.

So ist ein Personalmanager gefordert, all diese aufgeführten Rollen einzunehmen und in der täglichen Arbeit mit den Anforderungen der „Kunden“ zu vereinbaren. Der Kundenkreis des Personalmanagers umfasst hierbei die Gesamtheit aller Mitarbeiter, inkl. Fach- und Führungskräfte, Betriebsräte etc., aber auch potenzielle Mitarbeiter. Darüber hinaus zählen u. a. Unternehmenskunden, Lieferanten, Kooperations- und sonstige Dienstleistungspartner sowie Behörden zu den Kunden eines Personalmanagers, deren Interessen es abzuwägen und zu berücksichtigen gilt.

Abbildung 1: Die personalwirtschaftlichen Rollen



4 Notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten von Personalmanagern

Zur erfolgreichen Bewältigung seiner oftmals sehr komplexen Aufgabenstellungen benötigt ein Personalmanager nach Auffassung des Fachausschusses idealer Weise zum einen eine solide Basis an Fachkenntnissen sowie zum anderen entsprechende außerfachliche Kenntnisse und Fähigkeiten. In dem anhängigen „Kompetenzmodell exzellenter Personalmanager" sind die aus Sicht der Ausschussmitglieder wichtigsten Kompetenzanforderungen im Überblick dargestellt. Den jeweiligen konkreten Aufgabenschwerpunkten entsprechend wäre auch eine Erweiterung des Modells um ergänzende Kompetenzen denkbar, worauf aber an dieser Stelle bewusst verzichtet wurde, da die Übersicht keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben will.

Die wichtigste Voraussetzung für die Befähigung zur Wahrnehmung von Aufgaben im Personalmanagement stellt unzweifelhaft die Erlangung von entsprechenden Fachkenntnissen dar, wie sie in den unten exemplarisch dargestellten Studiengängen vermittelt werden. Die verschiedenen Teilfunktionen des Personalmanagements mit einer weiteren Untergliederung sind exemplarisch in der Übersicht „Fachkompetenz Personalmanagement" dargestellt und werden an dieser Stelle deshalb nicht weiter vertieft. Auch hier erheben die verwendeten Begrifflichkeiten keinen absoluten Anspruch, werden aber von den Ausschussmitgliedern als eine Möglichkeit der sinnvollen Untergliederung angesehen.

Neben den Schwerpunkten des Personalmanagements sollte ein Personalmanager über die notwendigen Kenntnisse in unterschiedlichen Rechtsbereichen verfügen. Hier bildet das individuelle Arbeitsrecht und Arbeitsvertragsrecht (Anbahnung, Begründung und Beendigung von Arbeitsverhältnissen; Vertragsgestaltung; AÜG; befristete Arbeitsverhältnisse; Pflichten des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers; Behandlung von Leistungsstörungen…) ebenso einen Schwerpunkt wie das kollektive Arbeitsrecht (Koalitionsfreiheit; Tarifverträge; Arbeitskampf; Betriebs- und Unternehmensverfassung; Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene…). Unter Berücksichtigung der organisatorischen Zuständigkeit des Personalmanagers einerseits und der Rolle des Unternehmens als Marktteilnehmer andererseits können weitere Rechtsbereiche wie Internationales Arbeitsrecht, Rechtsgrundlagen der Berufsbildung, Sozialversicherungsrecht, Lohnsteuerrecht, aber auch Grundzüge des Gesellschaftsrechts und ergänzende Themengebiete wie Datenschutz, Compliance, etc. als sinnvolle Ergänzungen betrachtet werden.

Nach Auffassung der Fachausschussmitglieder runden Fachkenntnisse des Personalmanagers in den Bereichen Arbeits- und Organisationspsychologie, Personalforschung, Arbeitssoziologie, BWL, VWL und Controlling, Gesundheitsmanagement, Arbeitssi-

cherheit und Ergonomie sowie das nötige Wissen über Anwendungs- und Informationssysteme die umfassende Fachkompetenz ab.

Neben der funktionalen, fachlichen Kompetenz sollte ein Personalmanager auch über entsprechende extrafunktionale Kompetenzen verfügen. Seine Rolle als Prozesseigner, Prozessbegleiter, Moderator und Berater setzen entsprechende methodische Kenntnisse und Fähigkeiten in Moderations-, Präsentations-, Konferenz- sowie Kreativitäts- und Problemlösungstechniken ebenso voraus wie in Verhandlungs- und Gesprächsführung oder Projekt- und Change Management.

Darüber hinaus muss das Vorhandensein entsprechender Sozialkompetenz als unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit eines Personalmanagers angesehen werden. Hierzu zählen neben Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit auch Motivations-, Führungs- und Integrationsfähigkeit sowie ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein und Empathie.

Letztlich benötigt ein exzellenter Personalmanager nach Auffassung des Fachausschusses auch ein gehöriges Maß an strategischer Kompetenz. Visionäres, vernetztes und unternehmerisches Denken sollten ihm ebenso vertraut sein wie das Denken in Szenarien und Prozessen bei klarem Analysevermögen.

Abbildung 2: Kompetenzmodell „exzellenter Personalmanager“

Funktionale Kompetenz	**Extrafunktionale Kompetenz**		
Fachkompetenz	**Methodenkompetenz**	**Sozialkompetenz**	**Strategische Kompetenz**
• Personalmanagement • Recht • Arbeits- und Organisationspsychologie • BWL/VWL/Controlling • Gesundheitsmanagement/Arbeitssicherheit/Ergonomie • Anwendungs- und Informationssysteme	• Gesprächsführung • Moderation • Projektmanagement • Change Management • Kreativitäts- und Problemlösungen • Präsentationstechniken • Verhandlungstechnik • Konferenztechnik • Gesprächsführungstechnik • Coaching	• Kommunikationsfähigkeit • Konfliktfähigkeit • Teamfähigkeit • Empathie • Verantwortungsbewusstsein • Führungsfähigkeit • Motivationsfähigkeit • Integrationsfähigkeit	• Visionäres Denken • Denken in Szenarien • Analysevermögen • Unternehmerisches Denken • Vernetztes Denken • KVP-Denken • Nachhaltiges Denken
Sprachkompetenz und interkulturelle Kompetenz			

Tabelle 1: Fachkompetenz Personalmanagement

Grundlagen des Personalmanagements	• Akteure • Schnittmengen zu anderen Branchen • Organisationstheorie und -entwicklung
Personalpolitik	• Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene • Betriebliche Interessengruppen
Personalstrategie	• Mega-Trends
Personalplanung	• Personalbestandsplanung und -bedarfsplanung • Personalbemessung • Personalbestandsplanung und Personalveränderungsplanung
Personalbeschaffung	• Beschaffungswege und -strategien • Personalauswahl
Personalentwicklung/Berufsbildung	• Aus- und Weiterbildung • Personalentwicklungssysteme
Personalführung	• Mitarbeiterführung und Motivation (Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme) • Führungstechniken, -instrumente, -stile und -modelle
Personalcontrolling	• Kennzahlensysteme • Controllingmodelle und -instrumente
Lohn- und Gehaltswesen	• Personalentlohnung und -abrechnung • Mitarbeiterbeurteilung • Anreizsysteme
Personaladministration	• Personalbetreuung • Sozialverwaltung • Personalstatistik und Personalinformationssysteme
Personalfreisetzung	• Maßnahmen mit und ohne Personalabbau • Kurzarbeit
Arbeitswirtschaft	• Arbeitszeitsysteme • Arbeitsplatzbewertung • Entgeltsysteme • Formen der Arbeitsorganisation

5 Hochschulen mit Schwerpunkt Personal

Auf der Basis der oben dargestellten notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten von Personalmanagern, die der Fachausschuss erarbeitet hat, untersuchte Herr Bieg die Hochschullandschaft Deutschlands. Die Recherche gibt einen Überblick, welche Studiengänge an welchen Hochschulen angeboten werden, die auf eine Tätigkeit im Personalbereich vorbereiten und welche Abschlüsse mit diesen Studiengängen verbunden sind. Darüber hinaus erfolgte ein genauer Abgleich der Studieninhalte mit den definierten Anforderungen, die der Fachausschuss zuvor erarbeitet hat.

Neben den Studiengängen Jura, Psychologie und Soziologie analysiert die Ausarbeitung insbesondere betriebswirtschaftliche Studiengänge.

Die Recherche zeigt, dass das traditionelle Studium der Rechtswissenschaften sowie der Psychologie und der Soziologie zumeist nicht darauf ausgelegt sind, Studenten für Tätigkeiten im Personalbereich zu qualifizieren, auch wenn natürlich vertiefte Kenntnisse z. B. im Arbeitsrecht oder in dem Teilbereich der Arbeits-, Führungs-, Organisations- oder auch Personalpsychologie erlangt werden können.

Es gibt eine Vielfalt an Universitäten und Fachhochschulen mit betriebswirtschaftlichen Bachelor- und Masterabschlüssen, die Personalmanagement als Fach in unterschiedlicher Intensität anbieten.

Vor dem Hintergrund der umfassenden Anforderungen an Personalmanager untersuchte Herr Bieg 115 betriebswirtschaftliche Masterstudiengänge. Tabellarisch stellt die Untersuchung dar, ob der Studiengang

„0 – keine personalwirtschaftlichen Anteile“
„1 – personalwirtschaftliche Inhalte in einem Pflichtmodul“
„2 – eigenständige Personalmanagement-Pflichtmodule“
„3 – Vertiefungsmodule mit personalwirtschaftlichen Bestandteilen“
„4 – eigenständige Personalmanagement-Vertiefungsmodule“ vorweist oder sogar ein
„5 – eigenständiger Studiengang Personalmanagement“ ist.

Knapp 87% der 115 Masterstudiengänge beinhalten personalwirtschaftliche Inhalte im Pflicht-, Wahlpflicht- oder Wahlbereich. Fast jeder zehnte Studiengang ist sogar als eigenständiger Personalmanagement-Studiengang einzustufen und bereitet also insbesondere auf eine mögliche Tätigkeit im Personalbereich vor.

Der Fachausschuss fokussierte die Studiengänge mit eigenständigen Personalmanagement-Vertiefungsmodulen (Kategorie „4“) sowie eigenständige Studiengänge Personalmanagement (Kategorie „5“). In diesen beiden Kategorien werden die umfangreichsten Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, allerdings gibt es auch Nachholbedarf

beispielsweise in den Disziplinen Arbeitsrecht, Organisationspsychologie und Personalforschung/Arbeitssoziologie.

Auf Grundlage der umfassenden Recherche von Herrn Bieg und dem Abgleich mit den formulierten Anforderungen an einen exzellenten Personalmanager kommt der Fachausschuss zu dem Schluss, dass die speziell auf Personalmanagement ausgerichteten Studiengänge die umfänglichsten Kenntnisse für zukünftige Personalmanager vermitteln. In diesen Studiengängen wird ein Grundwissen in der allgemeinen Betriebswirtschaft sowie ein breites Fachwissen während des 6-semestrigen Bachelorstudiengangs vermittelt. In dem folgenden 4-semestrigen Masterstudiengang erfolgt eine weitere Vertiefung. Die Fachkompetenzen Personalmanagement und Recht werden durch die Curricula abgedeckt. Die erforderlichen methodischen Kenntnisse, die sozialen und strategischen Fähigkeiten werden teilweise in den Lehrplänen berücksichtigt, allerdings lassen sich diese Anforderungen nicht explizit in Lehrveranstaltungen umsetzen, sondern sind häufig integraler Bestandteil des Studiums.

Tabelle 2: Übersicht der 13 Personalmanagement-Studiengänge

Standort der Hochschule	Name der Hochschule	Art der Hochschule	Studiengang
Amberg-Weiden	Hochschule Amberg-Weiden	FH	Human Resource Management
Berlin	Hochschule für Wirtschaft und Recht	FH	International Human Resource Management (im Rahmen von International Business & Consulting)
Deggendorf	Hochschule Deggendorf	FH	Human Resource Management
Eichstätt	Katholische Universität Eichstätt	Uni	Executive Master of Leadership in Human Resource Management
Erlangen-Nürnberg	Universität Erlangen-Nürnberg	Uni	Master of Organizational Development and Human Resources
Essen	FOM	FH	Human Resources
Ludwigshafen	Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein	FH	International Human Resource Management
Ludwigshafen	FH Ludwigshafen in Kooperation mit Management Akademie Heidelberg	FH	MBA Human Resources Management
Lüneburg	Leuphana Universität Lüneburg	Uni	Management and Human Resources
Ingolstadt	FH Ingolstadt	FH	MBA Personal- und Organisationsentwicklung
Pforzheim	Hochschule Pforzheim	Hochschule	Human Resources Management & Consulting
Regensburg	Hochschule Regensburg	FH	Human Resource Management
Stuttgart	AKAD	FH	BWL

Von diesen Hochschulen mit einem speziellen Personalmanagement-Studiengang wurden wiederum drei Hochschulen ausgewählt, die in räumlicher Nähe zu großen Unternehmen der Stahlindustrie liegen und dadurch ggf. ein berufsbegleitendes Studium erlauben.

Es wurden die Module und Inhalte der BA- und MA-Studiengänge der **FOM Hochschule für Oekonomie und Management Essen**, der **Leuphana Universität Lüneburg** sowie der **Fachhochschule Ludwigshafen** mit den vom Fachausschuss formulierten Sollkriterien abgeglichen (s. Kap. 4). Hierzu wurden die Modul- und Studienpläne anhand der im Internet verfügbaren Informationen detailliert untersucht, die Eckdaten des jeweiligen Studienganges recherchiert sowie die fachlichen und methodischen, sozialen und strategischen Inhalte ermittelt.

Im Folgenden werden nun die Studiengänge dieser drei Hochschulen dargestellt.

6 Darstellung der Schwerpunkthochschulen

FOM Hochschule für Oekonomie und Management Essen

Durch die Wahl der entsprechenden Schwerpunkte haben Studierende im 7-semestrigen Bachelorstudiengang „Business Administration“ an der privaten Fachhochschule FOM in Essen (und weiteren Standorten in Deutschland) die Gelegenheit, sich berufsbegleitend oder in einem dualen Studiengang auf eine spätere Tätigkeit im Personalmanagement vorzubereiten. Da das Bachelorstudium alleine nach Meinung des Fachausschusses noch keine ausreichenden fachlichen Kenntnisse für den Einsatz in allen Funktionen des Personalmanagements vermittelt, wird die Kombination mit einem anschließenden Masterstudiengang empfohlen, in dem HR-spezifische Inhalte in einer größeren Tiefe angeboten werden. Für HR-Funktionen, in denen jedoch vertiefte betriebswirtschaftliche Kenntnisse im Vordergrund stehen, scheinen die Angebote der FOM sowohl beim BA als auch beim MA gut geeignet; bei Bedarf sind einzelne Aspekte beim Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht sowie Kenntnisse in Psychologie im Rahmen weiterer individueller Weiterbildung nachzuholen.

Überdurchschnittlich fällt neben den erforderlichen BWL-Inhalten das Angebot an zusätzlichen methodischen Kenntnissen in speziellen Wahlmodulen *„Kommunikation, Moderation und Präsentation“* und *„Konfliktmanagement“* aus. Es wird großer Wert auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen und sozialen Fähigkeiten wie *„Team- und Kommunikationsfähigkeit“* gelegt. Durch die Übernahme ganzheitlicher Projekte werden auch die strategischen Fähigkeiten der Studenten aus- und weitergebildet.

Das Studienmodell der FOM Graduate School wurde speziell für Berufstätige entwickelt. Die Vorlesungszeiten sind so gewählt, dass die Studierenden ihren beruflichen Verpflichtungen uneingeschränkt nachgehen können und auch keine Urlaubstage für die Teilnahme am Präsenzunterricht beantragen müssen. Die Vorlesungen finden an Abenden und samstags statt. Ein weiterer Vorteil ist, dass bundesweit 17 Studienorte für den fachspezifischen Studiengang zum MA Human Resources zur Verfügung stehen, so dass – beispielsweise bei einem beruflichen Wechsel – das Studium im nächsten Semester an einem anderen Ort fortgesetzt werden kann.

Leuphana Universität Lüneburg

Die Pflichtmodule (z. B. Mathematik, Statistik oder Marketing) in diesem Bachelorstudiengang vermitteln notwendige betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sind aber nicht explizit auf eine Tätigkeit im Personalmanagement ausgerichtet und reichen daher aus Sicht des Fachausschusses nicht aus, um im Personalmanagement eine komplexere Funktion zu übernehmen. Dagegen erlauben die aufbauenden Wahl- und Vertiefungsmöglichkeiten einige der Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben, die im Rahmen

einer späteren Tätigkeit im Personalwesen genutzt werden können, sich aber vor allem dazu eignen, in einem entsprechenden Masterstudiengang ausgebaut zu werden.

Des Weiteren werden im Zuge des „Leuphana-Semesters" methodische Kenntnisse, soziale und strategische Fähigkeiten gefördert, indem die Wissenschaft, ihre Geschichte, ihre Methoden, aber auch ihre Grenzen und ihre Verantwortung thematisiert. Das verpflichtende Komplementärstudium bietet die Möglichkeit, über den Tellerrand des eigenen Faches hinaus zu schauen. Die Lehrveranstaltungen regen zur Auseinandersetzung mit anderen wissenschaftlichen Denkweisen an. So können z. B. vertiefende Kenntnisse in Themenfeldern wie *„Projekte und Praxis"*, *„Technik und Natur" „Methoden und Modelle"*, aber auch *„Sprache und Kultur"* oder *„Kunst und Ästhetik"* erworben werden. Dahinter steht ein breit gefächertes aktuelles Themenangebot zu Fragen der Nachhaltigkeit, Arbeiten mit den Möglichkeiten des Blended Learning, Erlernen von Methoden des Projektmanagements oder Auseinandersetzung mit Theatertechniken. Ein konkreter Bezug zu Personalfunktionen ist allerdings nicht klar ersichtlich.

Im Masterstudium dagegen werden wesentliche HR-Inhalte und im Rahmen des Komplementärstudiums und der Lehrforschungsprojekte weitere methodische Kenntnisse, soziale und strategische Fähigkeiten vermittelt. Durch die Wahl eigener Schwerpunkte aus den Bereichen „Law", „Business Economics", „Informatik" und „Psychology" können die Studenten individuellen Interessen nachgehen und das eigene Profil schärfen. Im Hauptfach „Human Resources" werden alle erforderlichen Kenntnisse vermittelt, über die ein Personalmanager verfügen sollte. Daher scheint der Masterstudiengang an der Universität Lüneburg mit seinen Inhalten und vielfältigen Wahlmöglichkeiten für die Ausbildung zukünftiger Personalmanager als sehr gut geeignet.

Fachhochschule Ludwigshafen

Das außerordentlich umfangreiche Angebot im Rahmen eines Bachelorstudiengangs „Personalmanagement" passt nach Ansicht des Fachausschusses sehr gut zu den Anforderungen an zukünftige Personalreferenten, die sich auf Aufgaben wie z. B. Personalplanung, -beschaffung und -verwaltung, Arbeitsrecht, Arbeitszeitorganisation, Entgeltfindung oder Personalcontroller für Personalkostenplanung und Berichtswesen, Personal- oder Organisationsentwickler für sämtliche Fragen der Personalbildung und -entwicklung oder der betrieblichen Aus- und Weiterbildung vorbereiten wollen. Alle geforderten fachlichen Kenntnisse werden von diesem Studiengang abgedeckt, auch Möglichkeiten zur individuellen Entwicklung sind gegeben.

Daneben eignet sich dieser Bachelorstudiengang für einen späteren wissenschaftlichen Einstieg im Rahmen eines Masterstudiums, bei dem die Zielgruppe Personen sind, die sich auf gehobene Aufgaben im Personalmanagement, aber auch als Führungskräfte mit ausgeprägter Personalverantwortung außerhalb des Personalbereichs vorbereiten

wollen. In ihm werden nicht nur alle erforderlichen Fachkenntnisse, sondern darüber hinaus auch notwendige methodische, strategische und rechtliche Kenntnisse für Personalmanager sowie eine internationale Ausrichtung angeboten.

Aus Sicht des Fachausschusses bietet das BA-Studium der FH Ludwigshafen das umfassendste Studienangebot für Personalmanagement und eignet sich aufgrund seines breiten inhaltlichen wie methodischen Angebotes in besonderer Weise für einen Einstieg in zahlreiche HR-Funktionen. Sollte jedoch für die Wahrnehmung künftiger Aufgaben detaillierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse erforderlich sein, so sollten diese durch einen MA-Studiengang weiter vertieft werden.

Tabelle 3: Vergleich der Schwerpunkthochschulen

Name der Hochschule	**Hochschule für Oekonomie und Management, Essen (FOM)**	**College der Leuphana Universität Lüneburg**	**Fachhochschule Ludwigshafen**
Studiengänge BA			
Studiengang	Bachelorstudiengang „Business Administration“	Bachelorstudiengang „Betriebswirtschaftslehre“ mit Minor „Wirtschaftsrecht“	Bachelorstudiengang „Internationales Personalmanagement und Organisation“
Internetadresse	http://www.fom.de/fom_bachelor_of_arts_business_administration.html#studieninhalte_und_verlauf	http://www.leuphana.de/college/major-und-minor/die-major/betriebswirtschaftslehre.html	http://www2.fh-ludwigshafen.de/fb2/moa-ipo.nsf
Regelstudienzeit	7 Semester	6 Semester	6 Semester
Abschluss als	BA	BA	BA
Voraussetzungen	Allgemeine Hochschulreife oder Fachhochschulreife; zusätzl. z. B. Ausbildungsvertrag, Nachweis einer praktischen Tätigkeit im kaufmännischen Bereich, Praktikumsvertrag o. ä.	Allgemeine Hochschulreife oder Fachhochschulreife (Abschluss Berufsoberschule mit hinreichenden Kenntnissen in Mathematik, Deutsch einem naturwissenschaftlichen, technischen oder geisteswissenschaftlichen Fach, Durchschnittsnote mind. 3,0) bzw. entsprechend gleichwertige Hochschulzugangsberechtigung; Bewerber nach Ablegen einer Prüfung als Meister, Betriebswirt, Techniker etc. werden in einer Sonderquote zugelassen (max. 10% der Studienplätze)	Allgemeine Hochschulreife oder Fachhochschulreife; zusätzl. Abschluss einer kaufmännischen Berufsausbildung oder Nachweis über ein absolviertes kaufmännisches Vorpraktikum von mindestens 8 Wochen Dauer, davon 4 Wochen vor Antritt des Studiums
Berufsbegleitend ja/nein	Ja: Studium an Abenden und samstags oder Studium an zwei Tagen ganztg. oder Studium im Blockmodell (Vollzeitarbeit im Betrieb, jedes Semester jeweils 10 Wochen Studium am Stück an der FOM)	Möglich (Ausdehnung bis zu 12 Semester bei BA)	nein

Name der Hochschule	**Hochschule für Oekonomie und Management, Essen (FOM)**	**College der Leuphana Universität Lüneburg**	**Fachhochschule Ludwigshafen**
Kosten	12.390 € (42 Monatsraten à 295 €) zzgl. 300 € Prüfungsgebühr	Je Semester Studiengebühr 500 € zzgl. 230 € Semesterbeitrag; im Teilzeitstudium Studiengebühr 250 € pro Semester	Semesterbeitrag 93 €
Unterrichtssprache	Deutsch	Deutsch	Deutsch und teilw. Englisch
Beginn	März und September	Wintersemester	Sommer- und Wintersemester
Allg. Hinweise	Vermittlung von Schlüsselqualifikationen wie „Team- und Kommunikationsfähigkeit“, Förderung sozialer und strategischer Fähigkeiten z. B. durch Übernahme ganzheitlicher Projekte	Nach dem ersten für alle Studierenden identischen und obligatorischen „Leuphana-Semester“ teilt sich das Studium in Major, Minor und Komplementärstudium. Der Major ist Schwerpunktfach mit 50%. Der Minor ist ein zweites Fach mit ca. 25%. Das Komplementärstudium ist an praktischen Fragen ausgerichtet, dto. 25%. So besteht der Studiengang „BWL“ aus einem „Major“ (Schwerpunktfach) BWL mit einer Schwerpunktsetzung ab dem 4. Semester (z. B. Personal und Führung) und einem „Minor“ (verpflichtendes Ergänzungsfach z. B. Wirtschaftsrecht“. Weitere Kombinationen sind möglich.	siehe 3. und 4. Semester Punkt M8
Inhalte je Semester			
1. Semester	Grundlagen BWL u. VWL; Grundlagen Recht und Entrepreneurship Spezielle Veranstaltungen zu HR wie Personalplanung, -beschaffung, -einsatz, Grundlagen der Organisation, Organisationsentwicklung; International Law (BGB, Schuldrecht, Handelsrecht und Internationales Kaufrecht)	„Leuphana-Semester“ zum fächerübergreifenden Erwerb von Grundkenntnissen für ein wissenschaftliches Studium.	Betriebswirtschaftliche Grundausbildung im ersten und zweiten Semester mit den Modulen: Grundlagen BWL, Grundlagen VWL, Mathematik, Recht, Buchführung, Business Englisch, Wirtschaftsinformatik, Statistik. Wahlpflichtmodule: Management (obligatorisch), Psychologie
2. Semester	Costs und Markets	Module zu Mathematik, Statistik, Externes Rechnungswesen, Marketing	Präsentationstechnik

Name der Hochschule	Hochschule für Oekonomie und Management, Essen (FOM)	College der Leuphana Universität Lüneburg	Fachhochschule Ludwigshafen
3. Semester	Corporate Management, Accounting & Taxes Project Management I	Module Internes Rechnungswesen, Investition und Finanzierung, Produktion, Beschaffung, Logistik, Unternehmenssteuerung/Entscheidung/ Kontrolle“	Im 3. und 4. Semester Module 1-10 (im Umfang von i. d. R. sechs SWS): M 1: Leitlinien und Gestaltungsfunktionen der Personalarbeit M 2: Ökonomischer Gestaltungsrahmen der Personalarbeit M 3/4: Organisation und Wissensmanagement, Teil 1+2 M 5: Arbeits- und Organisationspsychologie
4. Semester	Finance & Investment Project Management II Information Technology & Processing (Datenverarbeitung, Statistik und Controlling)		M 6: Rechtlicher Gestaltungsrahmen der Personalarbeit M 7: Internationales Personalmanagement M 8: Soft Skills (z. B. Schlüsselqualifikationen für Personalberater, Systemische Organisationsberatung, Zukunftsfelder der Personalarbeit M 9: Entwicklungsmanagement M10: Wahlmodul aus dem Angebot anderer Studiengänge der Fachhochschule (ggf. inkl. Prüfungen), kann ggf. auch ins 6. Semester verlegt werden
5. Semester	Wahlmodule Controlling, Unternehmensführung im Mittelstand; Vertiefung in Makroökonomik, Wirtschaftspolitik und Verwaltungsrecht; Business English	Auslandssemester oder Module Recht der Wirtschaft/Mikroökonomie I oder Einführung in die VWL; Vertiefung des gewählten BWL-Schwerpunktes und des gewählten Minors (z. B. Wirtschaftsrecht: Rechtsfragen aus dem Personalmanagement aus arbeits- und sozialrechtlicher Perspektive, Mitbestimmung, Vergütung, Gestaltung von Arbeitsverträgen oder Arbeitskampfrecht).	Auslandssemester (im Normalfall an europäischen oder US-amerikanischen Partnerhochschulen) mit mind. 5 Kursen und zwei erfolgreichen Prüfungen oder Praxissemester bei einem in- oder ausländischen Unternehmen mit internationaler Ausrichtung im Umfang von mindestens 20 Wochen; Praxisbericht und erfolgreiche Teilnahme an einem Feedback-Seminar

Name der Hochschule	**Hochschule für Oekonomie und Management, Essen (FOM)**	**College der Leuphana Universität Lüneburg**	**Fachhochschule Ludwigshafen**
6. Semester	Wahlmodule u. a. Kommunikation, Moderation und Präsentation, Konfliktmanagement, Selbstorganisation und Zeitmanagement, Verantwortliches Handeln in Gesellschaft und Unternehmen, Personalmanagement, Unternehmensführung, Arbeitsrecht, Advanced Business English, Informations- und Wissensmanagement	Bachelorarbeit inklusive Kolloquium Zusätzlich: Praxisprojekt oder weitere Möglichkeiten zum Komplementärstudium	Abschlussarbeit (Bachelor-Thesis) mit einer Bearbeitungszeit von 10 Wochen und einem Umfang von 60 Seiten (+/- 10%). Zusätzlich werden folgende Veranstaltungen angeboten: Einführung in die empirische Sozialforschung, Einführung in das Arbeiten mit Präsentationsprogrammen, Bewerbungs- und Beratungscenter, Exkursionen zu Unternehmen, Angebot von Zusatzqualifikationen (z. B. Ausbildereignung), Teilnahme an Bewerbertrainings
7. Semester	Turnaround Management (Krisenerkennung, -bewertung und -bewältigung), Tools and Methods of Business Consulting; Wahlmodul (Kommunikation, Moderation und Präsentation, Konfliktmanagement, Selbstorganisation und Zeitmanagement oder Verantwortliches Handeln in Gesellschaft und Unternehmen) Abschlussarbeit	-	siehe 3. und 4. Semester Punkte M2, M8 und M10 und 2. Semester
Studiengänge MA			
Studiengang	Masterstudiengang „Human Resources“	Masterstudiengang „Management & Human Resources“	Masterstudiengang „International Human Resource Management“
Internetadresse	http://www.fom-graduate-school.de/master-of-arts-ma/human-resources.html	http://www.leuphana.de/graduate-school/die-masterprogramme/management-entrepreneurship/management-human-resources.html	http://web.fh-ludwigshafen.de/fb2/ihrm.nsf/de/studienaufbau
Regelstudienzeit	4 Semester	4 Semester	4 Semester, 46 SWS plus Auslandssemester
Abschluss als	MA	MA	MA
Voraussetzungen	Abgeschlossenes Hochschulstudium (FH oder Universität), aktuelle Berufstätigkeit	Abgeschlossenes wirtschaftswissenschaftliches, (wirtschafts-) psychologisches, (wirtschafts-) rechtliches oder vergleichbares Studium mit Abschluss BA oder äquivalent. Überdurchschnittlicher Abschluss, hinreichende Englischkenntnisse.	Abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Hochschulstudium oder ein mindestens gleichwertiger Abschluss an einer in- oder ausländischen Hochschule, Eingangsprüfung (schriftlicher Test plus Eingangsgespräch), Nachweis über Kenntnisse der englischen Sprache (TOEFL- oder GMAT-Test).

Name der Hochschule	**Hochschule für Oekonomie und Management, Essen (FOM)**	**College der Leuphana Universität Lüneburg**	**Fachhochschule Ludwigshafen**
Berufsbegleitend ja/nein	Ja: Studium an Abenden und Samstags	Keine Angabe	Keine Angabe
Kosten	10.290 € (24 Monatsraten à 350 € zzgl. Immatrikulationsgebühr 1.580 € und Prüfungsgebühr 310 €)	500 € Studienbeitrag plus 224 € Semesterbeitrag pro Semester	Semesterbeitrag 93 €
Unterrichtssprache	Deutsch	Deutsch, einzelne Seminare auf Englisch	Deutsch/Englisch
Beginn	März und September	Wintersemester	Sommer- und Wintersemester
Allgemeine Hinweise	17 Studienorte bundesweit mit einheitlichen Curricula und Didaktik.	Der MA-Studiengang Management & Human Resources besteht aus einem Major- und einem Minor-Bereich und wird um Wahlpflichtanteile wie „Management Studies“, Lehrforschungsprojekte und das Komplementärstudium ergänzt. Vielfältige Kombinationen sind möglich, z. B.: Minor „Business Economics“, „Informatik“, „Law“ oder „Psychology“. Hier wird beispielhaft Minor „Law“ dargestellt. Es stehen 60 Studienplätze zur Verfügung.	-
Inhalte fachlich je Semester			
1. Semester	Planspiel BWL, Wirtschaftsrecht, Personalmanagement, Motivationstheorien und Anreizsysteme, Personalcontrolling und -forschung	Zwei von drei Modulen: Arbeitsrecht (inkl. Internationales Arbeitsrecht), Funktionen des Human Resource Managements und Organisations- und interkulturelle Wirtschaftspsychologie. Zusätzlich zwei Module zu Wirtschaftsrecht sowie jeweils ein Modul Wissenschaftstheorie und Grundlagen und aktuelle Phänomene des Managements.	Acht Module aus den Blöcken „Internationales Human Resource Management“ und „General Management“: HRM 1: Strategische und rechtliche Aspekte (auch internationale Perspektive) HRM 2: Aktuelle Herausforderungen wie Globalisierungstendenzen und Einfluss auf HR (OE-Ansätze, transnationale Arbeitsbeziehungen, Führungskräfteentwicklung, Change Management

Name der Hochschule	**Hochschule für Oekonomie und Management, Essen (FOM)**	**College der Leuphana Universität Lüneburg**	**Fachhochschule Ludwigshafen**
2. Semester	Angewandte Volkswirtschaftstheorie, Wissenschaftstheorie, Arbeits- und Sozialversicherungsrecht, Personalbeschaffung und -entwicklung, Unternehmens- und Organisationsentwicklung	Modul Strategisches Personalmanagement und die Umsetzung als Business Partner/in. Zusätzlich ein Modul aus: HR-orientierte Rechtsgestaltung bei Veränderungsprozessen, Change- und Human Performance-Management oder Personalpolitik in dynamischen Umwelten. Zusätzlich ein Lehrforschungsprojekt und Module zu Change Law – Recht der Unternehmensveränderung, Innovationsmanagement und Fachübergreifende Methoden.	HRM 3: Innovative- und marktbezogene Ansätze: Personalmarketing, Strategische Unternehmensplanung und Innovative Arbeitsorganisation HRM 4: Instrumente des Personalcontrolling, Electronic Human Ressource Management, empirische Sozialforschung GM 1: Managementansätze: normative, strategische und operative Aspekte des Managementhandelns, Unternehmenspolitik im Wandel, Projektmanagement, Business-Mediation GM 2: Soft-Skills: psychologische Kompetenzen, systemische Organisationsberatung, Selbst- und Teammanagement GM 3: Wirtschaftsethik und Kreativität: Philosophie, Wirtschaftsethik, Kreativität GM 4: Wahlmodul: erfolgreiche Teilnahme an zwei Veranstaltungen aus Dialektik für Manager, Verhandlungstechnik, Planspiel, Arbeitssoziologie.

Name der Hochschule	Hochschule für Oekonomie und Management, Essen (FOM)	College der Leuphana Universität Lüneburg	Fachhochschule Ludwigshafen
3. Semester	Führungskompetenzen, IT-Prozesse im Management, Personalmarketing, Business Excellence, Mitarbeiterkommunikation	Empfohlen: Auslandssemester oder ein Modul aus: Rechtsgestaltung im HR-Management, Personalentwicklung und Training oder Wertbeitrag der Personalarbeit. Zusätzlich ein Modul aus: Internationales HR-Management (inkl. interkulturelle Unterschiede), Selbstmanagement und praktische Personalführung, IT und HR-Management oder aktuelle Fragen des HR-Managements. Zusätzlich ein Lehrforschungsprojekt sowie Module zur Gestaltung europäischer und internationaler wirtschaftsrechtlicher Beziehungen im Unternehmen, Entrepreneurship und Wissenschaftsethik.	Auslandssemester
4. Semester	Masterthesis plus Disputation in einem Kolloquium und Teilnahme an einem Projektseminar	Masterthesis, Vorbereitung im Rahmen eines speziellen Masterforums	Masterthesis plus Disputation auf Basis eines 10-Seiten-Thesenpapiers

7 Fazit

Nach Ansicht des Fachausschusses und auf Basis der vorliegenden Informationen eignen sich alle sechs als Anlage detailliert dargestellten wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge (BA/MA) an den drei Hochschulen FOM, Lüneburg und Ludwigshafen grundsätzlich zur Ausbildung zukünftiger Personalmanager. Trotz des Unterschieds zwischen BA- und MA-Studiengängen (BA-Studiengänge vermitteln grundständige, fundamentale Kenntnisse, MA-Studiengänge ermöglichen Studierenden mit bereits vorhandenen Qualifikationen eine Spezialisierung) finden sich in allen Curricula viele der aus Sicht HR erforderlichen „Wunschkenntnisse“ wieder. Eine Bewertung dieser drei Studienangebote in Form einer Rangliste soll an dieser Stelle bewusst vermieden werden, da sich diese ohnehin nur auf die vorhandenen Angebote beziehen und wichtige Faktoren wie die Qualität der jeweiligen Dozenten, die Ausstattung mit Lernmaterialien und das Umfeld außer Betracht lassen würde.

Die Untersuchung zeigt aber auch die Verschiedenartigkeit der deutschen Hochschullandschaft und wie unterschiedlich ausgeprägt die Studieninhalte sein können.

Zweifelsohne bietet ein personalwirtschaftliches Studium eine qualifizierte Grundlage für den Berufseinstieg, aber wesentlicher für den späteren beruflichen Erfolg ist sicherlich die Fähigkeit Personalarbeit in die Praxis umzusetzen.

Kurztext

Die Anforderungen an das Personalmanagement wachsen; auch der eigene Anspruch an Professionalität wird umso größer, je stärker sich HR als wesentliche Funktion für den Unternehmenserfolg herausbildet. Vor diesem Hintergrund hat ein Fachausschuss der engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl die Frage untersucht, wie ein Studium gestaltet sein muss, um einen exzellenten Personalmanager auszubilden. Ausgehend von den Rollen des Personalmanagements wurden zunächst die wichtigsten Kenntnisse und Fähigkeiten bestimmt, über die ein Personalmanager heute verfügen muss. Diese Anforderungen wurden mit den personalwirtschaftlichen Vollstudiengängen (Bachelor- und Masterstudiengänge) abgeglichen, deren Hochschulen in räumlicher Nähe zu den Standorten der Stahlindustrie liegen (FOM Essen, Lüneburg, Ludwigshafen).

Die Untersuchung bietet im direkten Vergleich einen detaillierten Überblick über Studieninhalte und Studienabläufe und macht bei aller Verschiedenartigkeit der deutschen Hochschullandschaft deutlich, welche Studieninhalte eine qualifizierte Grundlage für den Berufseinstieg im HR-Management sein sollten.

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage **www.boeckler.de** bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

www.boeckler.de

Hans **Böckler Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.