

Jennifer Rolle

Konzepte der Personalentwicklung und ihre Übertragbarkeit auf politische Parteien

Bedarfserhebung im Kreisverband Wandsbek der
Grün-Alternativen Liste

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Konzepte der Personalentwicklung und ihre Übertragbarkeit auf politische Parteien.

**Bedarfserhebung im Kreisverband Wandsbek der
Grün-Alternativen Liste.**

Diplomarbeit zur Diplomprüfung im Studiengang Psychologie des Fachbereichs Psychologie der Universität Hamburg

vorgelegt von Jennifer Rolle, Hamburg, den 8.2.2005

FB Psychologie, Klassifikation: 521, Politische Psychologie

Danksagungen

Danke an alle, die mich in dieser arbeitsintensiven Zeit unterstützt haben:

Allen voran Stefan, meinem lieben Freund, für den ich so wenig Zeit hatte. Danke an meine Eltern, ohne die ich wahrscheinlich manchmal verhungert wäre. Meiner Freundin und „Leidensgenossin“, Janina, danke ich für den seelischen Rückhalt, den sie mir gegeben hat. Danke an meine liebe Freundin Nada, die mich immer mal wieder auf andere Gedanken gebracht hat. Meiner lieben Freundin Serpil danke ich, dass sie meinen kleinen Nervenzusammenbruch aufgefangen und mir mit Rat und Tat zur Seite gestanden hat. Sebastian und Tobi, danke ich dafür, dass sie mich immer mal wieder aus meiner Höhle herausgeholt haben. Danke an meinen Freundeskreis, dass er mich nicht vergessen und immer für meine Situation Verständnis gehabt hat. Danke an das kleine Hasi, meinen täglichen Lichtblick, für die Freude, die es mir bereitet.

Peter und Lars danke ich für die wertvollen Denkanstöße, die sie mir zum Thema der Übertragbarkeit der Konzepte der Personalentwicklung auf Parteiarbeit gegeben haben.

Ein ganz herzliches Dankeschön an meinen ehemaligen, hochgeschätzten Deutschlehrer, Werner Stange, der die enorme Aufgabe auf sich genommen hat, mit mir den ersten Teil dieses Buch zu lektorieren.

Ein ebenfalls ganz besonders großes Dankeschön an Astrid, da sie es trotz chronischen Zeitmangels auf sich genommen hat, in einem Gewaltakt kurz vor Schluss, den zweiten Teil des Buches zu korrigieren. Das war einmalig! Außerdem durfte ich sie jederzeit mit meinen Fragen zur Partei nerven.

Ich danke auch ganz herzlich den Wandsbeker Grünen, dass sie diesen schwierigen und zeitaufwändigen Fragebogen so gewissenhaft bearbeitet haben und mir jetzt gestatten, meine Ergebnisse einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Liebe Leute, das Ergebnis ist Euer Verdienst!

Hamburg, im Februar 2005

Jennifer Rolle

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	11
----------	-------------------------	-----------

TEIL 1: THEORIE

2	DER BEGRIFF „PERSONALENTWICKLUNG“	15
2.1	PERSPEKTIVEN DER PERSONALENTWICKLUNG	16
2.1.1	<i>Personale Perspektive</i>	16
2.1.2	<i>Interpersonale Perspektive.....</i>	17
2.1.3	<i>Apersonale Perspektive</i>	17
3	STRÖMUNGEN DER PERSONALENTWICKLUNG.....	19
3.1	RATIONALES PROBLEMLÖSE- UND ENTSCHEIDUNGSMANAGEMENT	19
3.2	PHASEN-MODELLE	22
3.2.1	<i>Person-Entwicklung.....</i>	22
3.2.2	<i>Gruppen-Entwicklung.....</i>	24
3.2.3	<i>Organisationsentwicklung</i>	25
3.3	PERSONALENTWICKLUNG ALS SELBSTORGANISATION.....	26
4	VORGEHENSWEISE IN DER PERSONALENTWICKLUNG.....	29
4.1	BEDARFSERHEBUNG.....	29
4.1.1	<i>Moderation.....</i>	32
4.1.2	<i>Mitarbeiterbefragung</i>	33
4.1.3	<i>Bedarfserhebung nach dem Rational-Ansatz</i>	36
4.2	INTERVENTION	39
4.3	EVALUATION	40
5	DIE ÜBERTRAGBARKEIT DER KONZEPTE DER PERSONALENTWICKLUNG AUF POLITISCHE PARTEIEN	43
5.1	VERGLEICHBARKEIT VON UNTERNEHMEN UND POLITISCHEN PARTEIEN.....	43
5.2	DER BEGRIFF „PERSONAL“	45
5.3	EINFLUSS DER EINZELNEN AUF DIE ORGANISATION	46
5.4	DIE PERSPEKTIVEN DER PERSONALENTWICKLUNG	46
5.5	STRÖMUNGEN DER PERSONALENTWICKLUNG	46
5.6	VORGEHENSWEISE IN DER PERSONALENTWICKLUNG.....	48
5.7	INHALTE DER PERSONALENTWICKLUNG	48

TEIL 2: PRAXIS

6	SYSTEMATISCHE PERSONALENTWICKLUNG IM KREISVERBAND WANDSBEK DER GAL.....	53
7	BESCHREIBUNG DES KREISVERBANDS WANDSBEK DER GAL	55
7.1	PARTEI	55
7.2	FRAKTION	57
7.3	SITZUNGEN UND ANDERE TERMINE.....	60
7.3.1	<i>Ortsebene.....</i>	60
7.3.2	<i>Kreisebene</i>	60
7.3.3	<i>Landesebene.....</i>	61
7.3.4	<i>Bundesebene</i>	61

8	WORKSHOP ALS VORSTUDIE ZUR MITGLIEDERBEFRAGUNG	63
9	KONSTRUKTION DES FRAGEBOGENS.....	65
9.1	ENTSCHEIDUNG FÜR EINE FRAGEBOGENBEFRAGUNG	65
9.2	STRUKTUR DES FRAGEBOGENS UND FRAGEARTEN	65
9.3	ERFÜLLUNG DER KLASSISCHEN GÜTEKRITERIEN	66
9.3.1	<i>Reliabilität und Validität</i>	66
9.3.2	<i>Relevanz und Repräsentativität der Inhalte</i>	66
9.3.3	<i>Änderungssensitivität</i>	67
9.3.4	<i>Akzeptanz</i>	67
9.3.5	<i>Repräsentativität der Stichprobe</i>	69
9.4	ERFÜLLUNG DER GÜTEKRITERIEN AUS KOGNITIONSPSYCHOLOGISCHER PERSPEKTIVE	69
9.4.1	<i>Verständlichkeit</i>	70
9.4.2	<i>Bekanntheitsgrad</i>	71
9.4.3	<i>Bezug zu Ereignissen und Verhaltensweisen</i>	71
9.4.4	<i>Spezifität</i>	72
9.4.5	<i>Individueller Bezug</i>	72
9.4.6	<i>Neutralität</i>	72
9.4.7	<i>Geringe Bedrohung</i>	72
10	AUSWERTUNGSMETHODEN	73
10.1	AUSWERTUNG UND INTERPRETATION DER GESCHLOSSENEN FRAGEN	73
10.2	AUSWERTUNG DER OFFENEN FRAGEN.....	73
10.2.1	<i>Transkriptionshandbuch</i>	73
10.2.2	<i>Interpretationsrichtung</i>	74
10.2.3	<i>Bestimmung der Analysetechniken</i>	74
10.2.4	<i>Definition der Analyseeinheiten</i>	76
10.2.5	<i>Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf die Hauptfragestellung</i>	76
10.2.6	<i>Erfüllung der inhaltsanalytischen Gütekriterien</i>	76
11	VORBEMERKUNGEN ZUR DATENAUSWERTUNG	81
12	FRAGE 1.1: SCHNELLER AUF AKTUELLE THEMEN REAGIEREN	83
12.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	83
12.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	83
12.3	INTERPRETATION DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE.....	85
12.4	INHALTLICHE STRUKTURIERUNG DER FREIEN ANTWORTEN	85
13	FRAGE 1.2: TERMINE FÜR INFORMATION UND DISKUSSION	89
13.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	89
13.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	89
13.3	INTERPRETATION DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE.....	91
13.4	INHALTLICHE STRUKTURIERUNG DER FREIEN ANTWORTEN	92
14	FRAGE 1.3: ATTRAKTIVITÄT DER VERANSTALTUNGEN ERHÖHEN.....	95
14.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	95
14.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	95
14.3	INTERPRETATION DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE.....	97
14.4	INHALTLICHE STRUKTURIERUNG DER FREIEN ANTWORTEN	100
15	FRAGE 1.4: MEHR TEILNEHMER FÜR VERANSTALTUNGEN GEWINNEN	103
15.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	103
15.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	103
15.3	INTERPRETATION DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE.....	104
15.4	INHALTLICHE STRUKTURIERUNG DER FREIEN ANTWORTEN	106
16	FRAGE 2.1: AUF THEMATISCHE SCHWERPUNKTE KONZENTRIEREN... 109	
16.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	109
16.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	109

16.3	INTERPRETATION DER SKALIERENDEN STRUKTURIERUNG.....	111
16.4	INHALTLICHE STRUKTURIERUNG.....	111
17	FRAGE 2.2: MEHR ANTRÄGE UND ANFRAGEN STELLEN.....	113
17.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	113
17.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	113
17.3	INTERPRETATION DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE.....	115
17.4	INHALTLICHE STRUKTURIERUNG DER FREIEN ANTWORTEN	116
18	FRAGE 3.1: MEHR PRESSEMITTEILUNGEN SCHREIBEN	119
18.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	119
18.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	119
18.3	INTERPRETATION DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE.....	120
18.4	INHALTLICHE STRUKTURIERUNG DER FREIEN ANTWORTEN	122
19	FRAGE 3.2: INTERNETSEITEN ERWEITERN.....	125
19.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	125
19.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	125
19.3	INTERPRETATION DER SKALIERENDEN UND FORMALEN STRUKTURIERUNG	127
19.4	ZWEITE FORMALE STRUKTURIERUNG UND INTERPRETATION.....	127
19.5	INHALTLICHE STRUKTURIERUNG.....	127
20	FRAGE 3.3: VERBREITUNG VON SCHRIFTLICHEM MATERIAL.....	131
20.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	131
20.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	131
20.3	INTERPRETATION DER SKALIERENDEN UND FORMALEN STRUKTURIERUNG	133
20.4	INHALTLICHE STRUKTURIERUNG.....	133
21	FRAGE 4.1: NEUE MITGLIEDER GEWINNEN	137
21.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	137
21.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	137
21.3	INTERPRETATION DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE.....	139
21.4	INHALTLICHE STRUKTURIERUNG DER FREIEN ANTWORTEN	141
22	FRAGE 5.1: VERBESSERUNG DER BEZIRKSINTERNEN KOMMUNIKATION	145
22.1	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 1	145
22.1.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	<i>145</i>
22.1.2	<i>Tabellarische Auswertung.....</i>	<i>146</i>
22.1.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung.....</i>	<i>147</i>
22.1.4	<i>Inhaltliche Strukturierung.....</i>	<i>147</i>
22.2	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 2.....	148
22.2.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	<i>148</i>
22.2.2	<i>Tabellarische Auswertung.....</i>	<i>148</i>
22.2.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung.....</i>	<i>149</i>
22.2.4	<i>Inhaltliche Strukturierung.....</i>	<i>149</i>
22.3	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 3.....	150
22.3.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	<i>150</i>
22.3.2	<i>Tabellarische Auswertung.....</i>	<i>150</i>
22.3.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung.....</i>	<i>151</i>
22.3.4	<i>Inhaltliche Strukturierung.....</i>	<i>151</i>
22.4	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 4.....	152
22.4.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	<i>152</i>
22.4.2	<i>Tabellarische Auswertung.....</i>	<i>152</i>
22.4.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung.....</i>	<i>153</i>
22.4.4	<i>Inhaltliche Strukturierung.....</i>	<i>153</i>
22.5	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 5.....	153
22.5.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	<i>153</i>
22.5.2	<i>Tabellarische Auswertung.....</i>	<i>154</i>
22.5.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung.....</i>	<i>154</i>
22.5.4	<i>Inhaltliche Strukturierung.....</i>	<i>155</i>

22.6	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 6	155
22.6.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	155
22.6.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	155
22.6.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	156
22.6.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	156
22.7	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 7	157
22.7.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	157
22.7.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	157
22.7.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	158
22.7.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	158
22.8	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 8	159
22.8.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	159
22.8.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	159
22.8.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	160
22.8.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	160
22.9	AUSWERTUNG DER ALLGEMEINEN KOMMENTARE	161
22.9.1	<i>Tabellarische Auswertung</i>	161
22.9.2	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	162
22.9.3	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	162
23	FRAGE 5.2: VERNETZUNG MIT DEN LANDESARBEITSGEMEINSCHAFTEN	165
23.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	165
23.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG	165
23.3	INTERPRETATION DER SKALIERENDEN UND FORMALEN STRUKTURIERUNG	166
23.4	INHALTICHE STRUKTURIERUNG.....	167
24	FRAGE 5.3: VERNETZUNG MIT DEM LANDESVORSTAND.....	169
24.1	GENAUER WORTLAUT DER FRAGE	169
24.2	TABELLARISCHE AUSWERTUNG.....	169
24.3	INTERPRETATION DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE.....	170
24.4	INHALTICHE STRUKTURIERUNG.....	172
25	FRAGE 6: BÜRGER AUF INHALTLICHER UND PERSÖNLICHER EBENE ERREICHEN.....	175
25.1	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 1	175
25.1.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	175
25.1.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	175
25.1.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	176
25.1.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	176
25.2	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 2	177
25.2.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	177
25.2.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	177
25.2.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	178
25.2.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	178
25.3	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 3	179
25.3.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	179
25.3.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	179
25.3.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	180
25.3.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	180
25.4	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 4	181
25.4.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	181
25.4.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	181
25.4.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	182
25.4.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	182
25.5	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 5	182
25.5.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	182
25.5.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	183
25.5.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	183
25.5.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	184

25.6	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 6	184
25.6.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	184
25.6.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	184
25.6.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	185
25.6.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	185
25.7	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 7	186
25.7.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	186
25.7.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	186
25.7.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	187
25.7.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	188
25.8	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 8	188
25.8.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	188
25.8.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	189
25.8.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	189
25.8.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	190
25.9	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 9	190
25.9.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	190
25.9.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	190
25.9.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	191
25.9.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	191
25.10	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 10	192
25.10.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	192
25.10.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	192
25.10.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	193
25.10.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	193
25.11	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 11	194
25.11.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	194
25.11.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	194
25.11.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	195
25.11.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	195
25.12	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 12	195
25.12.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	195
25.12.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	196
25.12.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	196
25.12.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	197
25.13	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 13	197
25.13.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	197
25.13.2	<i>Tabellarische Auswertung der Kommentare</i>	197
25.13.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	198
25.13.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	198
25.14	AUSWERTUNG DER KOMMENTARE ZU VORSCHLAG 14	199
25.14.1	<i>Genauer Wortlaut des Vorschlags</i>	199
25.14.2	<i>Tabellarische Auswertung</i>	199
25.14.3	<i>Interpretation der Skalierenden und Formalen Strukturierung</i>	200
25.14.4	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	200
25.15	AUSWERTUNG DER ALLGEMEINEN KOMMENTARE	200
25.15.1	<i>Tabellarische Auswertung</i>	200
25.15.2	<i>Inhaltliche Strukturierung</i>	201
26	FRAGE 7: MITWIRKUNG BEI DER UMSETZUNG	203
26.1	<i>GENAUER WORTLAUT DER FRAGE</i>	203
26.2	<i>TABELLARISCHE AUSWERTUNG</i>	203
26.3	<i>INTERPRETATION DER QUANTITATIVEN ERGEBNISSE</i>	204
27	AUSBLICK AUF DAS WEITERE VERFAHREN	207
	LITERATURVERZEICHNIS	209

ANHANG

ANHANG A: SATZUNG DES KREISVERBANDS WANDSBEK DER GAL	213
ANHANG B: ERGEBNISPROTOKOLLE DES WORKSHOPS	219
ANHANG C: FRAGEBOGEN	231

1 Einleitung

In dieser Arbeit geht es darum herauszufinden, ob die Konzepte der Personalentwicklung auf die Arbeit in politischen Parteien übertragbar sind - und wenn ja, in welcher Form.

Dafür versuche ich zunächst zu klären, was Personalentwicklung ist und welche Denktraditionen in dieser Disziplin unterschieden werden können. Dann gebe ich einen Überblick über die Vorgehensweise der Personalentwicklung. Danach stelle ich dar, welche der beschriebenen Konzepte übertragbar sind auf politische Parteien, welche nicht und warum.

Meine Ausführungen im theoretischen Teil bleiben sehr allgemein. Das hängt damit zusammen, dass die Übertragbarkeit der Konzepte der Personalentwicklung auf die Arbeit in politischen Parteien in der Literatur bisher noch keine Aufmerksamkeit erfahren hat. Von daher versuche ich zunächst nur ganz grundsätzlich herauszufinden, ob sie in politischen Parteien anwendbar sind.

In meinem Praxisteil beschreibe ich, als Beispiel für den ersten Schritt zu systematischer Personalentwicklung in einer politischen Partei, meine Bedarfserhebung im Kreisverband Wandsbek der Grün-Alternativen Liste (GAL).

Teil 1: Theorie

2 Der Begriff „Personalentwicklung“

Mitte der siebziger Jahre hielt der Begriff „Personalentwicklung“ in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur Einzug. Alt bekannte Themen, wie Aus- und Weiterbildung, Karriereplanung etc. wurden unter dem neuen Begriff zusammengefasst. Eine systematische Neukonzeption fand zunächst nicht statt.

Erst Anfang der achtziger Jahre nahmen sich zunehmend Arbeits- und Organisationspsychologen des Themas an und versuchten sich an einer neuen Systematisierung. „Dabei ist zu berücksichtigen, dass trotz einer Übereinstimmung in Teilbereichen nicht von einem allgemeinen Konsens über die Konzeption von Personalentwicklung ausgegangen werden kann. Sowohl Begriff als auch die damit verbundenen Inhalte weisen große Heterogenität und Unschärfe auf“ (Flohr und Niederfeichtner, 1982).

Neuberger stellt fest:

Meist wird die Entwicklung von (Einzel-)Personen oder sogar nur von Qualifikationen hervorgehoben, es werden der systematische, gezielte, absichtliche Gestaltungsprozeß und die Verantwortung des Managements oder der Personalabteilung betont; häufig wird auch auf den Zielkonflikt zwischen organisationalen und individuellen Interessen hingewiesen und die Möglichkeit seiner konstruktiven Lösungen behauptet.

Zusammenfassend gilt für die meisten Definitionen: PE wird personalisiert (*individuelle* Qualifikationen!), sie wird aufs Technische reduziert und instrumentalisiert, sie wird harmonisiert: Die Widersprüche, Probleme und Konfliktfelder werden eliminiert (Neuberger, 1994).

Ich werde mich im Folgenden auf einen weiteren Begriff von „Personalentwicklung“ beziehen, den ich am besten verdeutlichen kann, wenn ich die Perspektiven von Personalentwicklung darstelle. Vorab mache ich einen kurzen Exkurs, was unter dem Begriff „Personal“ zu verstehen ist.

Exkurs: Personal

Der Begriff „Personal“ ist nicht zu verwechseln mit „Person“. Hier sind die Menschen ohne Ansehen der Person gemeint, „die Mitgliederschaft, die in Reih’ und Glied steht und so gegliedert (= einer systematischen Ordnung unterworfen) ihre Funktion erfüllt. ... Produkt des Personalwesens ist Personal, nicht die Persönlichkeit“ (Neuberger, 1994).

Die Gratwanderung besteht dabei auf der einen Seite darin, die Steuerung so straff zu handhaben, dass die Organisation beherrscht werden, und auf der anderen Seite, so viel Freiheit zuzulassen, dass der einzelne trotzdem noch kreativ sein kann.

Es ist anzumerken, dass Organisation an sich zwar die Freiheit des einzelnen beschneidet, andererseits aber nur durch eine gewisse Organisation die Freiheit sich einzubringen erst möglich gemacht wird. Darüber hinaus besteht eine Wechselwirkung: Die Organisation als Gesamtheit ihrer Mitglieder wirkt auf den Einzelnen ein, aber auch der Einzelne wirkt auf die Organisation ein. Das einzelne Mitglied ist also nicht einseitig den Einflüssen der Organisation ausgeliefert.

2.1 Perspektiven der Personalentwicklung

Das Objekt der Personalentwicklung wird sehr häufig nur in der Person des Mitarbeiters gesehen. Dabei wird die systemische Sicht außer acht gelassen, dass auch die Teilbereiche „Gruppe“ und „objektive Gegebenheiten“ im Leistungsprozess eine Rolle spielen. Auf ein Individuum angewendete Maßnahmen wirken sich nicht nur auf das Individuum selbst aus, sondern gleichzeitig immer auch auf die Gruppe und die organisatorischen Bedingungen. Gleiches gilt, wenn man Einfluss auf eine der anderen Perspektiven nimmt. Ebenso können die anderen beiden Perspektiven dafür verantwortlich sein, dass eine Maßnahme ins Leere läuft oder kontraproduktiv wirkt. Jede der drei Perspektiven ist zugleich Objekt (auf sie wirken die anderen beiden Perspektiven ein) und Subjekt (sie wirkt auf die anderen beiden Perspektiven ein).

Jede Maßnahme in einer Organisation ist immer auch Personalentwicklung. Gewollt oder ungewollt wirkt jene immer auf alle drei Systeme und verändert sie. Ziel der Personalentwicklung ist es natürlich zielgerichtet zu intervenieren, bewusst zu beeinflussen, bestimmte Ergebnisse zu erzielen. Darum muss man von vornherein die anderen Perspektiven mitdenken.

2.1.1 Personale Perspektive

Die personale Perspektive betrifft die Qualifikationen, Einstellungen, Verhaltensweisen, Kompetenzen, Fähigkeiten etc. einer Person.

Ganz bekannt in diesem Zusammenhang ist das Konzept der Schlüsselqualifikation: Das Konzept wurde 1974 von Mertens entwickelt und in der Folge von seinen Nachfolgern mehrfach modifiziert. Grundlage für das Konzept ist die Annahme, dass durch die immer schneller wechselnden Arbeitsinhalte, -methoden und -mittel nicht mehr so sehr spezielle Lerninhalte zählen, sondern Methoden, mit denen sich jemand Wissen aneignen kann. Die letzte mir bekannte Version des Konzepts wurde 1991 von Bunk, Kaiser und Zedler veröffentlicht (vgl. Abb. 1).

Bezeichnung der Schlüsselqualifikation	Umgangssprachliche Bezeichnung	Beispiele
materiale Kenntnisse und Fertigkeiten auch <i>Fachkompetenz</i> genannt	das Allgemeine	Kenntnisse und Fertigkeiten mit großer Breitenwirkung, hoher Zukunftserwartung, erheblicher Dauerhaftigkeit
formale Fähigkeiten auch <i>Methodenkompetenz</i> genannt	das Selbständige	selbständiges und anwendungsbezogenes Handeln und Denken
personale Verhaltensweisen auch <i>Sozialkompetenz</i> genannt	das Menschliche	individuelle, soziale und sittliche Verhaltensweisen, Arbeitsverhalten

Abbildung 1: Schlüsselqualifikationen (eigene Darstellung nach Vorlage von Bunk, Kaiser und Zedler, 1991)

Bunk, Kaiser und Zedler gehen davon aus, dass die so genannte Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz maßgeblich für das flexible Anpassen an die sich ständig erneuernden Arbeitsprozesse ist. Welche konkreten Qualifikationen darunter zu verstehen sind, hängt von dem jeweiligen Unternehmen ab, seinen Zielen und Visionen, seiner Kultur etc.

Es ist bisher empirisch noch nicht nachgewiesen worden, dass Schlüsselqualifikationen durch Aus- und Weiterbildung überhaupt erreicht werden können. Weiterhin wurde bis jetzt auch noch nicht bewiesen, dass eine Person eine bessere Leistung im Beruf zeigt, wenn sie eine Ausbildung nach dieser Theorie, im Vergleich zu einer traditionellen Ausbildung durchlaufen hat.

Meiner Meinung nach ist auch das theoretische Fundament nicht tragfähig: Der Begriff der Schlüsselqualifikation wurde ohne die fachwissenschaftliche Fundierung durch die Psychologie und Pädagogik gebildet. Ausgangspunkt war somit nicht etwa eine Theorie des Arbeitshandelns, wie sie zum Beispiel Hacker in seiner Handlungs-Regulations-Theorie entwickelt hat. Vielmehr hat man sich ausschließlich auf den Gedanken beschränkt, dass der immer schnellere Wandel der Zeit flexible Menschen fordert und daraufhin eine Liste mit Qualifikationen erstellt, die dieser Tatsache Rechnung tragen sollen und dem Augenschein nach Validität besitzen. Alles andere, das auch für das Arbeitshandeln wichtig sein könnte, wurde ausgeklammert. Wissenschaftliche Untersuchungen zur Validierung des Konzepts wurden meines Wissens nach nicht durchgeführt.

Trotzdem spielt das Konzept eine große Rolle in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung.

2.1.2 Interpersonale Perspektive

Die Beziehung, die zwei und mehr Personen zu- und miteinander haben, ist weder in der einen Person angelegt noch in der anderen. Es liegt zwischen ihnen – interpersonal.

Bei einer Analyse ist es jedoch wichtig, nicht nur die formalisierten Rollen der Beteiligten zu beachten; die dahinter stehenden Persönlichkeiten geben den Rollen ihre Nuancen.

Computergestützte Planspiele, die Management- oder Organisationsabläufe simulieren sollen, vernachlässigen diese und die personale Perspektive, weshalb ihre Ergebnisse die Realität nie abbilden können.

2.1.3 Apersonale Perspektive

Die organisatorischen Rahmenbedingungen wirken meist unbeachtet, unbemerkt: Es handelt sich entweder um verinnerlichte Organisationskultur oder um Sachzwänge, etwa durch die technische Ausstattung, Architektur und Formulare.

Die Handlungen der Einzelnen sind vororganisiert. Der Einzelne kann nicht einfach arbeiten, was ihm gefällt und wie es ihm gefällt, er muss sich an die vorgegebenen Aufgaben, Ziele, Strukturen und Arbeitsmittel halten. Andererseits sind die Strukturen nicht dinglich, sie entstehen immer wieder in der (Inter-)Aktion neu.

Wenn ich im Folgenden über Personalentwicklung schreibe, meine ich also immer alle drei Perspektiven (vgl. Abb. 2).

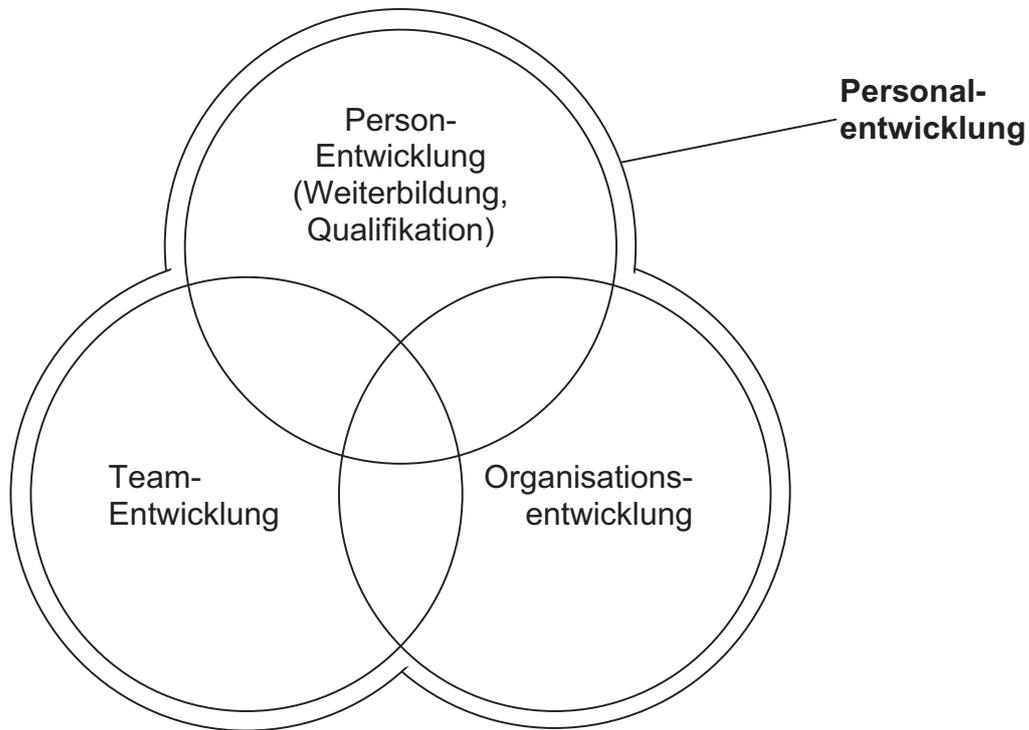


Abbildung 2: Perspektiven der Personalentwicklung (eigenen Darstellung nach Vorlage von Neuberger, 1994)

3 Strömungen der Personalentwicklung

Neuberger (1994) hat als einer der wenigen den Versuch unternommen die verschiedenen Ansätze der Personalentwicklung zu strukturieren. Er hat sie zu drei Strömungen zusammengestellt. Ich halte die Struktur für sehr gelungen und beziehe mich daher in diesem Abschnitt fast ausschließlich auf Neuberger's Ausführungen.

3.1 *Rationales Problemlöse- und Entscheidungsmanagement*

Die Grundlage des rationalen Problemlöse- und Entscheidungsmanagements bildet die operante Lerntheorie:

Ein Defizit wird beobachtet und in Art und Häufigkeit des Auftretens erfasst. Lernziele werden definiert und operationalisiert. Maßnahmen werden zielbezogen und effizient angewandt. Für kognitive Probleme werden einsichtsvermittelnde Strategien empfohlen, für soziale Probleme Imitations- und Modelllernen. Fortschrittsmessungen sollen das Kosten-Nutzen-Verhältnis darlegen, negative und positive Verstärkung den Fortschritt festigen.

Zu den Voraussetzungen dieser als sehr effektiv gepriesenen PE-Strategie [Personalentwicklungsstrategie; J. R.] gehört, daß

- die Lernziele präzise definiert und operationalisiert werden können,
- die Lernsituation weitgehend beherrscht werden kann (Ausschaltung oder Kontrolle externer Einflüsse),
- die individuellen Kontingenzen (Verhaltens-Verstärkungs-Beziehungen) nach Plan kontrolliert werden können,
- attraktive und wirksame Verstärker verfügbar sind,
- in der Lernsituation Bedingungen geschaffen werden, die die schnelle Löschung des neu angeeigneten Situations-Handlungs-Musters verhindern (Neuberger, 1994.).

Abgesehen von den Einschränkungen, die durch die Voraussetzungen gegeben sind, stellt die einseitige Beachtung der Person-Ebene ein Problem dar. Zwar gibt es auch dem Rational-Ansatz verpflichtete Konzepte, die die interpersonelle und aspersonelle Ebene versuchen einzubeziehen, diese befinden sich aber in der Minderheit.

Ein weiteres Problem ist das Fehlen eines übergeordneten Bezugssystems. Die Praktikerliteratur verzichtet auf die Klärung der Fragen, warum bestimmte Ziele verfolgt werden, warum bestimmte Maßnahmen ergriffen werden. Das Fehlen des theoretischen Rahmes macht die Auswahl von Vorgehensweisen beliebig und eine systematische Kritik und Bewertung unmöglich.

Ein unter dieses Konzept zu fassender Ansatz ist die Kontingenz-Theorie. Sie geht zurück auf den psychologischen Stimulus-Response-Ansatz. Allgemein gehen die Vertreter der Kontingenz-Theorie davon aus, dass die externen Gegebenheiten einer Organisation die internen bedingen. Ein bekannter Vertreter ist Thom: Er unterstellt

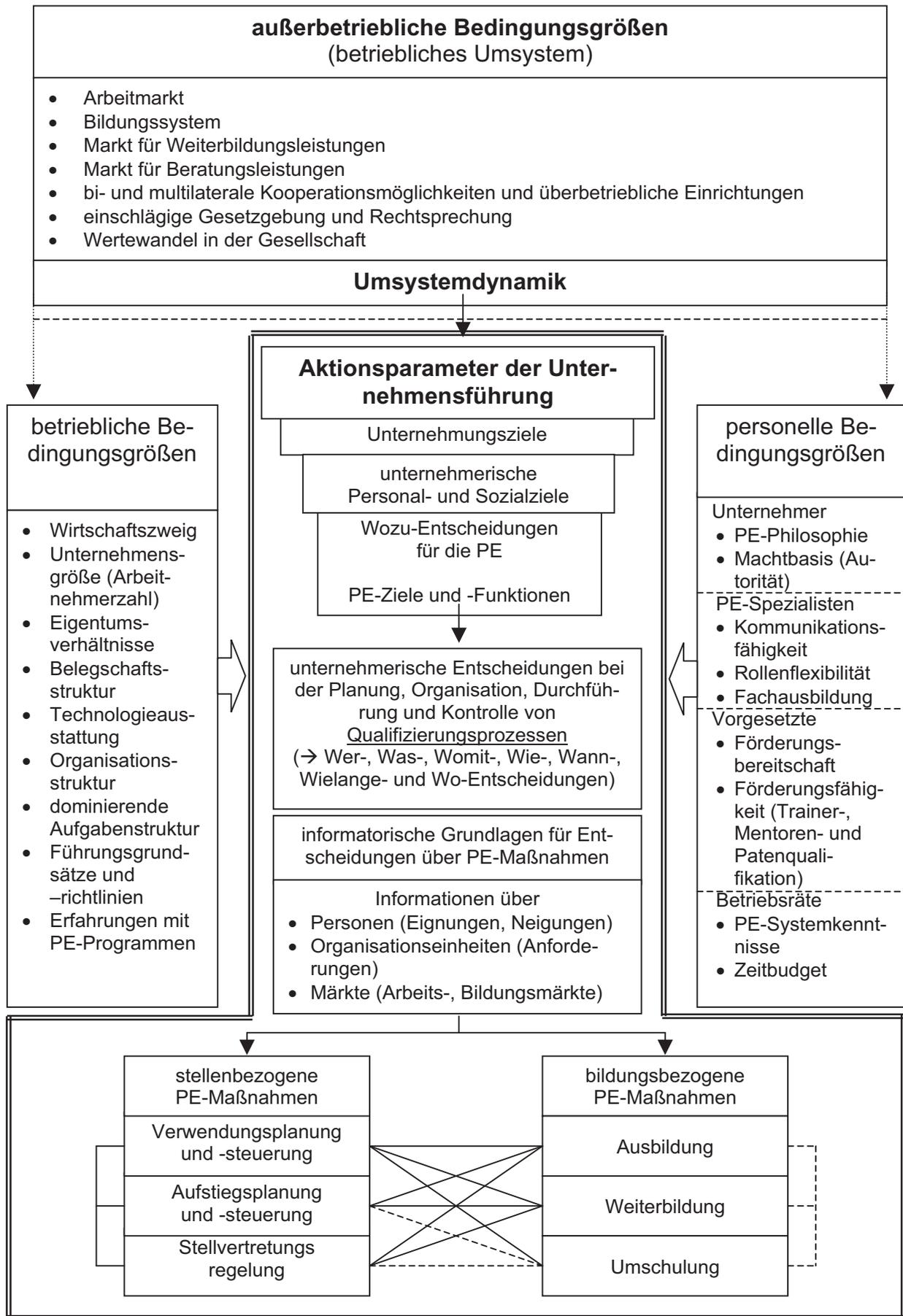
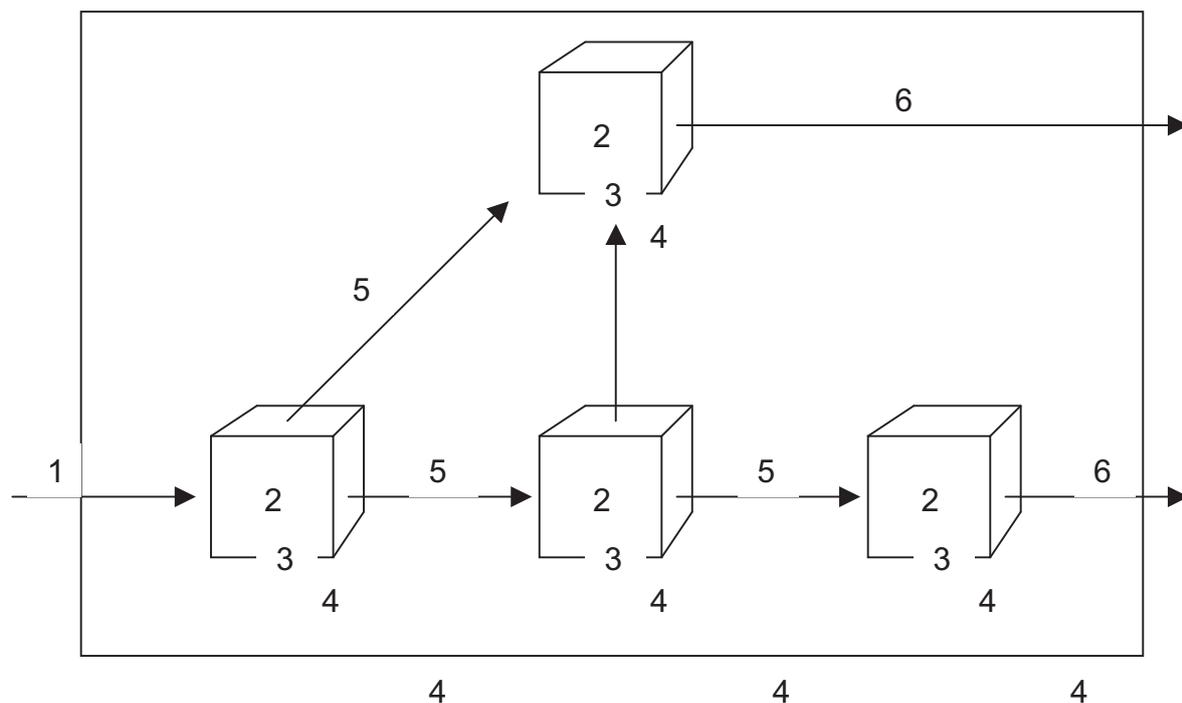


Abbildung 3: Kontingenz-Theorie nach Thom (eigene Darstellung nach Vorlage von Neuberger, 1994)

außerbetriebliche, betriebliche und personelle Bedingungsgrößen, die auf die „Aktionsparameter der Unternehmensführung“ einwirken. Auf rationale Weise setzt diese dann geeignete „Qualifizierungsprozesse“ in Gang (vgl. Abb. 3).

An dieser Theorie ist die willkürliche Auswahl der Variablen zu beanstanden. Es liegt nämlich weder ein theoretisches Konzept zu Grunde, noch sind die Variablen durch empirische Untersuchungen gewonnen worden.

Ein weiterer Spezialfall des rationalen Problemlöse- und Entscheidungsmanagements ist das Job-Man-Fit-Modell von Conradi (1983). Für Conradi gibt es auf der einen Seite die Qualifikation und auf der anderen die Position. Dabei geht er davon aus, dass die Position, der „Job“, klar definiert ist und die Qualifikation durch rationale geplante Maßnahmen an sie angepasst werden muss. Folglich lautet Conradi's Definition von Personalentwicklung: Personalentwicklung ist die „Summe von Maßnahmen ... die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben“ (ebd.). Die inter- und apersonale Perspektive findet keine Beachtung, dafür führt er eine Längsschnitt-Komponente ein, in dem er den laufbahnbezogenen Qualifikationsprozess betont. Seine schematische Darstellung dieses Prozesses wird häufig zitiert (vgl. Abb. 4)



1 = PE-into-the-job
2 = PE-on-the-job
3 = PE-near-the-job

4 = PE-off-the-job
5 = laufbahnbezogene PE
6 = PE-out-of-the-job

Abbildung 4: Arten der Personalentwicklung (eigene Darstellung nach Vorlage von Conradi, 1983)

(1) PE – into – the – job umgreift Maßnahmen, die in zeitlicher, z. T. auch räumlicher Entfernung, aber weitgehender inhaltlicher Nähe auf die Übernahme einer Position vorbereiten, z. B. Programme zur Einführung neuer Mitarbeiter in den Betrieb, Maßnahmen der Berufsausbildung sowie die Einweisung an dem neuen Arbeitsplatz (Unterweisung).

(2) Als PE – on – the – job bezeichnen wir Maßnahmen, die unmittelbar am Arbeitsplatz im Vollzug der Arbeit stattfinden, also z. B. training-on-the-job. Unser Hauptaugenmerk wollen wir auf Maßnahmen richten, die durch schrittweise Veränderung der Arbeitsaufgaben eine Veränderung der Qualifikation nach sich ziehen.

(3) PE – near – the – job sind Maßnahmen, die in enger räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Distanz zur Position stattfinden wie Lernstatt und Entwicklungsarbeitsplatz.

(4) Unter PE – off – the – job wollen wir die traditionelle Weiterbildung behandeln, die üblicherweise in räumlicher, zeitlicher und inhaltlicher Distanz zur Position stattfindet und das Problem des Transfers der erworbenen Qualifikationen aufwirft.

(5) Laufbahnbezogene PE befasst sich mit dem systematischen Wechsel von Arbeitsplätzen im Laufe der Zugehörigkeit eines Mitarbeiters zum Unternehmen (Karriereprogramme) und beinhaltet oft eine Verknüpfung der vorhergenannten PE-Maßnahmen.

(6) PE – out – of – the – job meint Maßnahmen, die den Übergang vom Erwerbsleben in den beruflichen Ruhestand erleichtern sollen (Ruhestands-vorbereitungsprogramme) (Conradi, 1983).

3.2 Phasen-Modelle

Im Gegensatz zum Rational-Ansatz, bei dem davon ausgegangen wird, dass eine Person aktiv entwickelt werden kann, glauben Vertreter des Phasen-Ansatzes, dass ein System eine bestimmte Abfolge von Entwicklungsschritten durchläuft, die unänderlich ist. Dabei sind für alle drei Perspektiven der Personalentwicklung Modelle entwickelt worden:

3.2.1 Person-Entwicklung

Bekannte Vorläufer der Phasen-Modell-Vertreter beruflicher Person-Entwicklung sind Freud und Erikson. Ihre entwicklungspsychologischen Phasenmodelle für das Kind- und Jugendalter wurden weiterentwickelt, an das Berufsleben angepasst und sind heutzutage unter dem Titel „Life-Styling-Ansatz“ bekannt. Ein Mensch trifft während seines Lebens zu ungefähr festgelegten Zeitpunkten auf bestimmte Probleme, die es zu bewältigen gilt. Die Bewältigung einer Krise ist Voraussetzung, um in die nächste Entwicklungsstufe eintreten zu können. Auch Schein hat diesen Ansatz verfolgt (vgl. Abb. 5).

Die Aufgabe der Personalentwicklung besteht nach dem Phasen-Ansatz darin, der Person zu helfen mit den Krisen konstruktiv umzugehen. Die Personalentwicklung kann nur mit ihnen arbeiten, nicht gegen sie.

	Stadium	Rollen	Aufgabe
1.	Wachstum, Fantasien, Erkundung (0-21 Jahre)	Schüler/ Student Auszubildender Anwärter	eigene Interessen und Bedürfnisse entwickeln und entdecken; Fantasien in realistische Berufsvorstellungen verwandeln; Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Arbeitswelt erwerben

2.	Eintritt in die Arbeitswelt (16-25 Jahre)	Bewerber Berufsanwärter	Betreten des Arbeitsmarktes; Schließen eines tragbaren Kompromisses zwischen den eigenen Vorstellungen und denen des Arbeitgebers; die erste Arbeitsstelle auswählen und erhalten
3.	Grundausbildung (16-25 Jahre)	Trainee Neuling (in Ausbildung Stehender)	den Realitätsschock überwinden; möglichst schnell ein effektives und akzeptiertes Mitglied der Organisation werden
4.	volle Mitgliedschaft zu Beginn der Laufbahn (17-30 Jahre)	neues, aber volles Mitglied	die Verantwortung übernehmen; erste Erfahrungen als Basis für die weitere Laufbahn sammeln; Entscheiden, ob dieses Berufsfeld und diese Organisation die eigenen Ansprüche gut genug erfüllt
5.	volle Mitgliedschaft in der Mitte der Laufbahn (über 25 Jahre)	vollwertiges Mitglied lebenslanges Mitglied Mitarbeiter Vorgesetzter Manager	Entscheiden zwischen Spezialistentum und Generalistentum und/oder Übernahme von Führungsverantwortung; sich fort- und weiterbilden; eine produktive Person im eigenen Berufsfeld werden; die beruflichen Laufbahnpläne entwickeln
6.	Krise in der Mitte der Laufbahn (35-45 Jahre)		mit der Diskrepanz zwischen eigenen Hoffnungen und dem Erreichten umgehen lernen; den Stellenwert der beruflichen Tätigkeit im gesamten eigenen Lebensraum bestimmen; dem beruflichen Leben wieder neuen Sinn geben; Mentorenfunktionen übernehmen
7. a	Ende der Laufbahn – in Tätigkeiten ohne Führungsverantwortung	Stabs- oder Linientätigkeit wertvoller oder wertloser Mitarbeiter	Mentorenfunktionen übernehmen; Interessen und Fähigkeiten, die auf Erfahrung beruhen, ausweiten; die Fähigkeiten, die zur Realisierung der in Phase 6 getroffenen Entscheidungen nötig sind, erwerben (Spezialist, Führungsverantwortung, Rückzug ins Private)
7. b	Ende der Laufbahn in Tätigkeiten mit Führungsverantwortung	Geschäftsleitung Vorstandsmitglied Hauptteilhaber im Unternehmen Mitglied des Führungsstabs	die eigenen Fähigkeiten und Begabungen für das Wohl der Organisation einsetzen; die Anstrengungen anderer integrieren können; wichtige Mitarbeiter auswählen und entwickeln