

PLUSPUNKTE

IMPULSE FÜR POLITIK- UND POTENZIALENTWICKLUNG



Personalentwicklung

Personalentwicklung ist angesagt. Seit Jahrzehnten durchzieht sie die Beschlusslagen der SPD auf dieser und jener Ebene. Wer Zeit und Muße hat, frühere organisationspolitische Entscheidungen zu lesen, darf sich auf ein hohes Maß an mutiger Entschlossenheit, weiser Weitsicht und munterer Veränderungsbereitschaft freuen. Auf dem Papier. Und in der Wirklichkeit?

„Personalentwicklung“ hört sich so kompetent-konzeptionell, so strategisch-perspektivisch, aber auch anstrengend-langwierig an. Kombiniert mit anderen Zauberworten wie „Organisationsentwicklung“ und „Parteireform“ wird die Vokabel unverdientermaßen häufig zum Lippenbekenntnis der „Man-müsste-mal-Kultur“. Damit ist die geplante Folgenlosigkeit der hier und da anzutreffenden Sitzungsrituale gemeint.

Generell berechtigt ist die Frage, inwieweit privatwirtschaftliche Personalentwicklungsstrategien überhaupt übertragbar sind auf politische und innerparteiliche Logiken und Rationalitäten. Denn in Parteien gelten andere Prinzipien als in profitorientierten Betrieben.

Sehr weit verstanden meint Personalentwicklung alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Dr. Klaus Doppler, der nachfolgend ausführlich zu Wort kommen wird, betrachtet Maßnahmen zur Bildung und Förderung von Personen, nur dann als Erfolg versprechend, wenn sie nicht isoliert, sondern als Teil einer umfassenderen Organisationsentwicklung konzipiert und insgesamt zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Die SPD auf dem Weg zur lernenden Organisation

Die SPD beschreitet seit drei Jahren verstärkt den Weg zur lernenden Organisation. Den Fahrplan beschreibt das überaus pragmatisch gehaltene Programm „Innovation, Personalentwicklung und Qualifizierung in der SPD“, kurz IPQ.

Angestoßen im April 2000 vom Willy-Brandt-Haus, von der Organisationspolitischen Kommission und dem Parteivorstand beschlossen, haben die SPD-Landes- und Bezirksvorsitzenden im Februar 2001 das „IPQ-Programm“ für die Jahre 2001 – 2004 sogar mit ihren Unterschriften vertraglich besiegelt. Nur die Bayern-SPD scherte aus und entsagte sich der Idee.

Schritt für Schritt sind seitdem einzelne Elemente des IPQ-Projekts gestartet. Den Anfang machte im Februar 2001 die „Sozialdemokratische Kommunal-Akademie“, eine intensive Spezialförderung des kommunalpolitischen Nachwuchses in Kooperation mit der Bundes-SGK. Dreihundert junge Frauen und Männer haben mittlerweile das innovative Schulungskonzept durchlaufen. Und viele hundert weitere haben bereits von neuen, regionalen Ausprägungen der Kommunal-Akademie profitiert.

Im Sommer 2001 begann die neu entwickelte betriebliche Weiterbildung für die Parteigestellten. Erstmals wird in der SPD das Weiterbildungsrecht gepaart mit der Weiterbildungspflicht für alle realisiert. Die praxisnahe Fortbildung bietet den Teilnehmenden umfassendes Handwerkszeug für das Politikmanagement. Ein besonderer Akzent wird auf Führung und Kooperation in der politischen Dienstleistung gesetzt, damit die Veränderungsfähigkeit für den Berufsalltag steigt. Seit Oktober 2002 erhalten die Beschäftigten im Willy-Brandt-Haus spezielle Fortbildungen, die den Umbau der Parteizentrale zu einer leistungsfähigen Dienstleistungszentrale unterstützen.

Neuland betrat die SPD im Februar 2003, als die regelmäßigen Führungstrainings für die Leitenden Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der Landes- und Bezirksverbände einsetzten. Nahezu alle Führungskräfte nehmen daran teil. Denn Personalentwicklung ist Führungsaufgabe und muss dementsprechend begleitet werden. Und der nächste Schritt ist ebenfalls eingeleitet: Führungstrainings für die ehrenamtlichen Verantwortungsträger auf Landes- und Bezirksebene erweitern das Gesamtprogramm.

Nicht fehlen darf der Hinweis auf das „Netzwerk Politische Bildung“, dem Bildungsnetz der sozialdemokratischen Familie. Bildungseinrichtungen und Stiftungen, die sich den Grundwerten Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität verpflichtet sehen, und politische Bildner der SPD haben hier seit dem Sommer 2000 eine gemeinsame Plattform gefunden. Ihr Ziel ist es, ein bedarfsgerechtes Angebot zur Qualifizierung und Unterstützung des ehrenamtlichen, politischen Engagements bereit zu stellen.

Es ist unübersehbar: Der Weg zu „Innovation, Personalentwicklung und Qualifizierung“ ist eingeschlagen. Aber die verantwortungsbereite SPD steht noch am Anfang ihrer aktuellen Veränderungen für die Zukunft. Und Erneuerung hat bei uns eine 140-jährige Tradition.

„Innovation, Personalentwicklung, Qualifizierung“ für die Zukunft

Das IPQ-Programm für die Jahre 2001 – 2004 hat sich sehr gut entwickelt und bewährt. Jetzt gilt es, zielgerichtet weiter zu machen. Denn für die SPD sind Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Parteierneuerung Daueraufgaben. Was kommt nach dem IPQ-Programm? Wie sollen sich Qualifizierung und Potenzialentwicklung gestalten? In welche Konzeption von Personalentwicklung sollen sie eingepasst werden? Und welche politischen und organisationspolitischen Zukunftsstrategien erarbeitet sich die SPD? Hinter diesen Fragen steht die Erkenntnis, dass die Zukunftsstrategie Dreh- und Angelpunkt für die Personalentwicklung sein muss. So verstanden kann PE ein wichtiges Instrument für die Zukunftsfähigkeit der SPD werden.

Dr. Klaus Doppler ist Mitglied im Beirat der SPD-Parteischule. Sein Ruf als Organisationsentwickler und Verhaltenstrainer ist weit über Deutschland hinaus exzellent. Seine Bücher sind zu Standardwerken geworden.

Klaus Doppler hat seine Thesen zur Personalentwicklung in der SPD für den Beirat der Parteischule entwickelt. Dopplers Beitrag eröffnet die Debatte um die konsequente Weiterentwicklung des eingeschlagenen Wegs, um dadurch eine neue Qualität zu erreichen. Freundlicherweise hat er sein Statement auch für eine breitere Öffentlichkeit in der SPD zur Verfügung gestellt, so dass diese Sondernummer der „Pluspunkte“ möglich wird. Herzlichen Dank dafür.

Wohlgemerkt: die Debatte wird eröffnet, nicht beendet. Wir wünschen eine angenehme Lesezeit mit Erkenntnissen, die Folgen haben.

THESEN ZUR PERSONALENTWICKLUNG IN DER SPD

Von Klaus Doppler

ORGANISATIONSENTWICKLUNG & VERHALTENSTRAINING
Ammergaustr.15, D- 81377 München,
Tel. 089 - 714 28 02, Fax 089 - 719 37 01
eMail: doppler@doppler.de
<http://www.doppler.de>

A. Das herkömmliche Modell – und seine Defizite

- der Teilnehmer ist passives Objekt der Personalentwicklung, betreut von der zuständigen Abteilung
- die Weiterbildung erfolgt nahezu ausschließlich in Seminarform
- sie erfolgt außerhalb des Jobs (*off the job*), ist ausschließlich auf die Person des Teilnehmers gerichtet ohne Berücksichtigung des Kontextes, in dem er handelt
- viele Maßnahmen werden durch das Prinzip „Gießkanne“ gesteuert oder durch willkürliche Selbstbedienung der Interessenten
- der Transfer des Gelernten in die Praxis ist nicht systematisch eingeplant, sondern bleibt dem guten Willen der Beteiligten überlassen

 **Weiterbildung als geplante Folgenlosigkeit**

1. Überkommene Modelle der Personalentwicklung

Vor allem größere Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten sehr viel Geld für Programme zur Personalentwicklung investiert. Heerscharen von internen Referenten, Beratern, Trainern und Coaches, häufig unterstützt von externen Fachleuten tummeln sich auf diesem Gebiet. Die Frage nach dem Wirksamkeitsnachweis wird schon länger gestellt, ebenso wie die Forderung nach Bildungscontrolling. Die Antworten sind relativ spärlich und nicht unbedingt überzeugend.

Das überlieferte Modell hatte u.a. folgende Schwerpunkte: Zu aller erst und ganz grundsätzlich – es wird etwas *für* den Mitarbeiter getan, er *wird* entwickelt. Der Mitarbeiter ist Objekt und Zielperson von Maßnahmen.

In größeren und anspruchsvolleren Unternehmungen gibt es einen Strauss von möglichen Maßnahmen, aus denen sich der Mitarbeiter die für ihn passende aussuchen kann. Ihm zur Seite steht ein ausgeklügeltes System von Beratung und Unterstützung – angefangen vom eigenen Vorgesetzten, über den zuständigen Personalreferenten oder / und einen so genannten Sponsor aus den oberen Etagen. Die Investition in seine Begleitung hängt davon ab, wie viele Erwartungen und Hoffnungen das Unternehmen in ihn setzt.

Darüber hinaus gibt es in vielen Unternehmen Netzwerke verschiedenster Art – Trainees, Goldfischteich, Intrapreneure etc. –, in welche der Entwicklungskandidat eingebettet wird. Ganz fortschrittliche Firmen unterziehen mittlerweile auch altgediente Führungskräfte oder auch Verkäufer einem Prozess der Auditierung. Zum Nachweis der Neutralität nicht selten mit Unterstützung externer Berater.

Aber alle diese Ansätze haben *eine* Gemeinsamkeit: Sie sind von außen vorgedacht und bringen den Teilnehmer in die eher passive Rolle eines Verbrauchers: Er *wird* gefördert.

Man sollte sich auch nicht durch die Menge oft sehr differenziert ausgearbeiteter Instrumente und Verfahren Sand in die Augen streuen lassen. Entscheidend ist, was tatsächlich in der Praxis geschieht, nach welchen Kriterien die Personalbeurteilung erfolgt und wer in einem Unternehmen wirklich Karriere macht: Dort wo ausschließlich Fachkompetenz etwas gilt und wo für Karrieren der Nasenfaktor und die Zugehörigkeit zu Seilschaften den Ausschlag geben, sind zeitgemäße PE-Instrumente reine Papiertiger und Etikettenschwindel.

Andererseits wird in vielen kleinen und mittleren Unternehmen nach wie vor überhaupt keine Personalentwicklung betrieben oder zumindest nicht systematisch. Man geht von einer doppelten Annahme aus: Erstens, die einmal erworbene Fachqualifikation muss für ein gesamtes Arbeitsleben ausreichen. Zweitens, für alles das, was wir heutzutage als Sozialkompetenz bezeichnen – Mitarbeiterführung, Konfliktbearbeitung, Zusammenspiel in Arbeitsgruppen etc., bedarf es keiner weiteren Qualifikation außer der fachlichen.

2. Der normale Durchschnittsmensch im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen: falsch programmiert

● Niemand will sich verändern

Wir alle sind sozusagen psychologisch „falsch“ programmiert: Der Mensch sucht grundsätzlich nach Ruhe, Ordnung und Stabilität. Er schützt sich zunächst einmal gegen jede neue Anforderung mit AbwehrROUTINEN. Er ist ein Energiesparer und verlässt höchst ungern seine Komfortzone des Gewohnten. Lust und Überlebensangst sind meiner Ansicht nach die einzigen wirklichen Antriebsfaktoren für Veränderung.

Und außerdem: Je älter wir werden, desto stolzer blicken wir auf unsere Erfahrungen aus der Vergangenheit. Wir fahren nach vorne – den Blick fest in den Rückspiegel gebannt. Erfahrungen aber sind doppelbödig. Ihr Wert liegt darin, für zukünftige ähnliche Situationen besser gerüstet zu sein. Was aber sind Erfahrungen für die Zukunft wert, wenn der Rahmen sich immer wieder dramatisch ändert?

Sigmund Freud hat einmal konstatiert: „Alles Unbekannte bereitet Angst“. Dem elementaren Grundbedürfnis des Menschen nach Sicherheit, Ordnung und Kalkulierbarkeit werden stürmische Zeiten wie diese überhaupt nicht gerecht. Die Konsequenz ist Angst – und um diese Angst zu binden – Verdrängung. Wir sind weit davon entfernt, die aktuelle Krise als Chance zu nutzen, um Altes aus dem Verkehr zu ziehen (→ Schumpeter: schöpferische Zerstörung) und Neues auszuprobieren.

● Überholte mentale Modelle

Darüber hinaus: Wir haben zu allen verhaltensrelevanten Aspekten innere Muster der Orientierung im Kopf (mental models), mit denen wir uns die Welt erklären und nach denen wir unser Handeln ausrichten. Solche *Deutungsmuster* sind uns oft gar nicht bewusst. Wir haben sie im Verlauf unserer Erziehung und späteren Erfahrung „gelernt“. Das Problem: Unsere Modelle ändern sich nicht automatisch mit der sich verändernden Umwelt. Und so laufen wir Gefahr, dass wir mit unseren überholten Modellen die Welt zurechtbiegen, zum Beispiel

Organisation

Organisation alt:

- ◆ klare Strukturen und Zuständigkeiten
- ◆ exakt voneinander abgegrenzte Funktionen
- ◆ Bilder: feste Burg, byzantinische Kathedrale, Großtanker etc.

Organisation neu:

- ◆ Primat der horizontalen Prozesskette orientiert am Markt und Kundennutzen
- ◆ flexible Netzwerke und virtuelle Organisation: bereichs- und unternehmensübergreifend
- ◆ Leitspruch:

Nur diejenige Organisation ist gut, die ohne großen Aufwand jederzeit veränderbar ist ... nur diejenige Organisation handelt klug, die auf Überraschungen gefasst und gleichzeitig in der Lage ist, anderen Überraschungen zu bereiten (Rudi Wimmer)

Führung

Führung alt:

- ◆ Nur oben befinden sich das gesammelte Wissen und der genaue Überblick
- ◆ Führer sind Lokomotiven, Helden und Heroen
- ◆ Manager müssen immer wissen, wo's langgeht
- ◆ die unten tun gut daran, sich anzupassen und zu folgen
- ◆ Modell: „Führen durch An- und Zurechtweisung“

Führung neu:

- ◆ Soviel Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstverantwortung wie möglich (⇒ Vertrauensorganisation), statt des Versuchs, das System durch möglichst enge Führung und Kontrolle von oben zu steuern (⇒ Misstrauensorganisation).
- ◆ Integrierter Begriff von Führung d.h. nicht nur Personalführung, sondern auch „Unternehmens- und Geschäftsführung“
- ◆ Neue Schwerpunkte des Managements:
 - Konzentration auf strategische Ausrichtung
 - lebendige, d.h. laufend fortzuschreibende Zielvereinbarungen
 - Führung als Dienstleistung und Coaching
 - Führungskraft als Lerndesigner und Manager des Wandels
- ◆ Insgesamt:
 - mehr *am* System arbeiten (⇒ sorgen, dass die Dinge ins Laufen kommen)
 - statt *im* System (⇒ die Dinge selbst ins Laufen bringen und am Laufen halten).

Sicher gibt es auch heute noch Mitarbeiter, die froh sind, wenn sie im Betrieb keine eigene "unternehmerische" Verantwortung übernehmen müssen. Sie entfalten ihr Unternehmertum in der Freizeit, Zuhause oder in Vereinen. Wer solche Mitarbeiter haben will, verhält sich völlig konsequent, wenn er sich nach den alten Mustern ausrichtet. Wer allerdings "Unternehmer vor Ort" haben möchte, zerstört mit dieser Vorgehensweise alle seine Chancen.

● **Flucht in die Entmündigung und in die Hoffnung auf Visionen und visionäre Leitfiguren**

Insgesamt ist allerdings zu beobachten und damit zu rechnen, dass die Mehrzahl der Menschen nicht gerade scharf darauf ist, in unklaren Situationen die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Im Gegenteil: Was immer die herkömmlichen sinnstiftenden Institutionen (Kirchen, Staat, Parteien, Schulen usw.) an Bedeutung verlieren, ersetzen nur relativ wenige durch zunehmende Selbstverantwortung. Die Mehrzahl sucht nach einem Ersatz, z.B. in Form von charismatischen Leitfiguren, denen sie nur allzu gerne diese Verantwortung delegieren. Dass sie sich dadurch entmündigen, ist ihnen entweder nicht bewusst oder durchaus gewollt.

B. Warum nicht einfach weiter so? Die Anforderungen im unternehmerischen Umfeld steigen

Die Welt um uns herum, die unser Handeln bestimmt beziehungsweise den Rahmen für wirtschaftliche und gesellschaftliche, für Profit- und Non-Profit-Organisationen – auch für Parteien! – ausmacht, kann im Wesentlichen durch folgende Merkmale skizziert werden,

- **Revolutionäre Entwicklungen auf den Gebieten der Mikroelektronik, der Informatik, der Software-Technologien und der Telekommunikation** – einhergehend mit gleichzeitigem Preisverfall - machen es möglich, Informationen beliebig zu kanalisieren, sowie weltweit und praktisch ohne Zeitverzug zu transportieren.

Die Folgen:

↳ *beispiellose Beschleunigung von Arbeitsprozessen*

↳ *Abbau von Hierarchie.*

Die moderne Informationstechnik ersetzt eine der ganz grundlegenden Funktionen des mittleren Managements, nämlich Informationen sammeln, verdichten, interpretieren und weiterleiten - sowohl von unten nach oben als auch umgekehrt – und entzieht dieser Ebene damit einen wesentlichen Teil ihrer herkömmlichen Existenzberechtigung.

↳ *Dramatische Steigerung der Mobilität von Personen und Arbeitprozessen.*

Mit Hilfe dieser globalen und gleichzeitig kostengünstigen neuen Infrastruktur der Informatik können Menschen von einem Ort her viele Prozesse gleichzeitig steuern, und weil dem so ist, können andererseits zunehmend bestimmte Arbeitsprozesse an jedweden Ort der Erde verlagert werden, wo immer die notwendige Arbeitsqualität zu einem vernünftigen Preis zur Verfügung gestellt werden kann.

↳ *Neudefinition der Wertschöpfungsketten*

Durch Internet und e-commerce werden Wertschöpfungsketten neu definiert. Neue, auch brachenfremde Anbieter treten in den Wettbewerb.

● **Der Markt ist dicht.**

Zumindest bei uns im Westen gibt es nahezu alle wirklich notwendigen Produkte und Dienstleistungen im Übermaß. Wir leben in einem Verdrängungswettbewerb.

● **Die Kunden sind vom Prinzip her illoyal.**

Kundenzielgruppen und Kundenbedürfnisse sind volatil, instabil – und in sich widersprüchlich. Darüber hinaus ist der Kunde im Prinzip illoyal, immer auf der Suche nach seinem Vorteil und dafür auch schnell bereit, den Anbieter zu wechseln.

● Die natürlichen **Ressourcen** für unternehmerisches Handeln sind begrenzt. Wer investieren will, muss woanders einsparen. Insgesamt gilt die Devise: Mit weniger mehr bewirken.

● Die relevanten **Umwelten des Unternehmens**, d.h. Markt, Kunde, Wettbewerb, gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Wertesysteme u.a.m. sind nicht stabil, vielfach turbulent und im Prinzip unkalkulierbar - und nichts deutet daraufhin, dass sich daran in der nächsten Zukunft etwas ändert.

● **Veränderung als Normalzustand**

Natürlich gab es auch **früher** immer wieder Veränderungen. Davor und danach lagen aber lange Zeiten der Stabilität und Kontinuität. **Heute** gilt: Das Leben in und mit dauerhaft instabilen, turbulenten, unkalkulierbaren Umwelten wird der ganz normale Alltag sein. Wandel in jedweder Form wird immer schneller, immer radikaler – und insgesamt immer häufiger erfolgen.

Die Folgen:

↳ Grundsätzliche Ersetzbarkeit

Wer sich in einem besetzten, global agierenden und gleichzeitig volatilen Markt behaupten, neu positionieren oder gar ausdehnen will, muss andere verdrängen - und muss gleichzeitig immer auf der Hut sein, nicht verdrängt zu werden. Wer untergeht, wird nicht vermisst.

↳ Steigende Unübersichtlichkeit

Die zunehmenden Instabilitäten und Turbulenzen führen zu einem teilweise dramatischen Verlust an Orientierung, der andererseits den Wunsch nach Eindeutigkeit und Klarheit umso stärker werden lässt.

↳ Zunehmende Unverbindlichkeit

Wo sich so vieles dermaßen schnell verändert und kaum klare Orientierung geboten werden kann, entsteht gleichzeitig der Nährboden für eine grundsätzliche Unverbindlichkeit im Hinblick darauf, wie einzelne und Gruppen auf diese Entwicklungen reagieren (können).

↳ Steigender Druck im Hinblick auf Flexibilität und Qualifizierung

Bei allen Betroffenen nimmt insgesamt der Druck zu, sich flexibel auf die neue Situation einzustellen und sich entsprechend neu oder weiter zu qualifizieren.

C. Ansätze und Eckpunkte einer zeitgemäßen Personalentwicklung und Fortbildung

1. Generelle Entwicklungen in fortschrittlichen Unternehmen

Das neue Selbstverständnis des Mitarbeiters und damit einhergehend das neue Führungs- und Organisationsverständnis können bei klugen Unternehmen nicht spurlos vorübergehen an der Art, wie Personalentwicklung verstanden und konzipiert wird.

Einigen Pionieren auf dem Gebiet der Personalentwicklung passt das Konsumentenmodell schon länger nicht ins Konzept. Sie experimentieren schon seit einer Reihe von Jahren mit Formen, die völlig konträr zum herkömmlichen Ansatz sind:

● **Eigenverantwortung: der Teilnehmer als aktiver Treiber von PE**

Zu aller erst und ganz grundsätzlich gibt es einen Hauptverantwortlichen für die Personalentwicklung: der Mitarbeiter selbst. Das Unternehmen hat zwar ein hohes Interesse an Entwicklung seiner Mitarbeiter, aber die Träger dieser Maßnahmen sind die Mitarbeiter selbst. Sie werden nicht „gepampert“.

● **Mehrstufige praxisbezogene Qualifizierungskonzepte mit integrierter Projektarbeit und eingebautem Transfer**

Mehr und mehr Unternehmen bieten für mittlere und obere Führungskräfte mehrstufige, in Module aufgeteilte Lehrgänge zum Thema *Change Management* oder *General Management* an. Dort sollen die Teilnehmer lernen, sich kollegiale Unterstützung zu holen, sich in ihren Funktionen und neuen interdisziplinären Fragestellungen zu bewähren – nicht selten in Form von Projektbeiträgen.

● **Persönliches Entwicklungsbudget**

Das Unternehmen stellt unter bestimmten Bedingungen eine feste Summe als Startkapital zur Verfügung. Um an dieses Geld heranzukommen, müssen die Interessenten aber ein Konzept, sozusagen einen Geschäftsplan für ihre eigene Entwicklung erstellen. Daraus muss auch hervorgehen, wie sich diese Investition für das Unternehmen rechnen soll und wie die der Erfolg der Maßnahmen gemessen werden kann.

● **Selbstvermarktung**

Jeder muss sich seine Netzwerke und Sponsoren selbst suchen. Wem es darum geht, auf sich und die Güte seiner Arbeit aufmerksam zu machen, darf sich nicht darauf verlassen, dass man ihn schon rechtzeitig entdecken wird. Er muss lernen, sich selbst gut zu verkaufen. Er muss sich mehr und mehr als *Söldner* verstehen, der die Art von Leistung erbringt, die seinem Sold entspricht, der aber nicht davon ausgeht, dass sich das Unternehmen so ohne weiteres ein ganzes Arbeitsleben lang an ihn gebunden fühlt.

● **Im Spannungsfeld von Selbstverantwortung, freiwilliger Entmündigung und purem Egoismus**

Auf der anderen Seite ist auch nicht alles Gold, was glänzt. Die Rechnung mit der Selbstverantwortung und dem damit einhergehenden unternehmerischen Engagement der Mitarbeiter geht häufig nicht auf: Viele Mitarbeiter klagen zwar über die Entmündigung, lassen es aber auch gerne beim Klagen bewenden. Nicht rückdelegierbare „Letztverantwortung“ ist eben auch nicht jedermanns Sache.

Darüber hinaus, wenn das Spielfeld enger wird, kommen auch die alten Triebe immer ungenierter zum Durchbruch: Jeder gegen jeden. Und so wandelt sich die neue Art von Sozialkompetenz zur Cleverness, die in einer Mischung von Engagement, Wagnis, Schlaueheit, Opportunismus, Selbstaussbeutung und Mikropolitik versucht, das persönliche unternehmerische Risiko mit der jeweils vorherrschenden Unternehmenskultur in Einklang und es selbst zu etwas zu bringen.

2. Konkrete Anregungen für die Lernarchitektur des PE-Programms der SPD

● Eine spezielle Dreifaltigkeit als Träger der Maßnahme

Die Verantwortung für das PE-Programm, seine inhaltlich-methodische Gestaltung und die Gewährleistung der Effizienz müssen sich drei Gruppen miteinander teilen:

a) *Die Partei als übergreifende Institution für die politische Willensbildung der Bürger, nicht nur ihrer formellen Mitglieder.*

Die Partei kann sich zwar teilweise der Parteischule und des für dieses Programm etablierten Beirats bedienen, ist aber gut beraten, durch ihre Funktionsträger direkten Überblick und Einfluss zu behalten. Um die Rolle der Partei für die Teilnehmer sichtbar und fruchtbar zu machen, könnte auch überlegt werden, jeweils zwei Funktionsträgern die *Patenschaft* eines gesamten Lehrganges zu übertragen.

b) *Die Teilnehmer des Programms*

Unter Berücksichtigung allgemeiner Trends, wie sie oben geschildert wurden, werden clevere Teilnehmer darauf achten und daran mitwirken, sich durch das Programm einerseits für ihre jetzige Tätigkeit besser auszustatten, andererseits auch für zukünftige Arbeitsfelder, die auch außerhalb der Partei liegen können.

c) *Die Vorgesetzten der Teilnehmer*

Vorgesetzte und Teilnehmer müssen im gemeinsamen Interesse für den Praxisbezug und den Nutzen des Programms für den Teilnehmer und für die Arbeit in der Geschäftsstelle sich *vor, während und nach* der Maßnahme gezielt miteinander darüber verständigen,

- wie sie die Situation vor Ort und in den Geschäftsstellen einschätzen,
- wo sie den Entwicklungs- und Lernbedarf sehen und
- ggf. in entsprechenden Zielvereinbarungen verbindlich festlegen,
 - was in der Maßnahme theoretisch und praktisch zu bearbeiten ist,
 - was am Arbeitsplatz und in der Arbeitsweise konkret zu ändern ist
 - und was sich in ihrem persönlichen Umgang verändern soll.

Bei den Vorgesetzten sind das Zusammenwirken von Bezirk und Land – und somit auch unterschiedliche Interessen zu berücksichtigen.

● Ganzheitliches und integriertes Konzept

Diese Ganzheitlichkeit ist in einem doppelten Sinn erforderlich: inhaltlich und methodisch-didaktisch.

a) Was die **Inhalte** angeht, müssen die folgenden Dimensionen in ausgewogener Weise ihren Niederschlag finden:

- **Zukunftskonzepte und Strategie** des „Unternehmens Partei“,
- die betroffenen **Personen**(gruppen) in ihren konkreten Situationen, ihre Befindlichkeiten, Bedürfnisse und Qualifikationen,
- die **Geschäftsprozesse** und dazu notwendige **Strukturen**, unter Berücksichtigung der neuen Möglichkeiten der Informatik und Telekommunikation,
- die **Unternehmenskultur**, speziell die **ungeschriebene Spielregeln**, die einen wesentlichen Teil des traditionellen Selbstverständnisses ausmachen, die aber gerade deshalb schnellen Entwicklungen massiv im Weg stehen können.

b) Was die **Pädagogik, Methoden und Didaktik** betrifft, muss darauf geachtet werden, dass keine der folgenden Dimensionen vernachlässigt, noch dass eine überbetont wird – und dass alle diese Dimensionen sich gegenseitig beeinflussen:

- mentale Einstellung (jede Veränderung beginnt im Kopf!)
- Wissen
- Fertigkeiten
- emotionale Befindlichkeiten (u.a. resignative Entpolitisierung)
- unterstützende und hindernde Faktoren im direkten Arbeitsumfeld

● **Begleitmaßnahmen für die Vorgesetzten**

Die Vorgesetzten können ihrer Verantwortung allerdings nur insoweit nachkommen, wie sie in das Gesamtprogramm aktiv miteingebunden sind. In gezielten Begleitmaßnahmen könnte zweierlei sichergestellt werden:

- wesentliche *Funktionsträger der Partei* vermitteln dieser Gruppe ihr Interesse am Gelingen des Programms im direkten Gespräch
- die *Veranstalter und für das Programm Verantwortlichen* (Parteischule gemeinsam mit ausgewählten Referenten und Mitgliedern des Beirats) entwickeln mit den Vorgesetzten gemeinsam Modelle, was die Vorgesetzten tun können, um das Programm praxisrelevant zu gestalten und die Umsetzung des Gelernten zu gewährleisten.

● **Neue Art von Qualifikationen**

Insgesamt sollten alle Beteiligten auf ihre Weise dazu beitragen, dass dieses PE-Programm nicht reduziert wird auf eine Maßnahme zur Verbesserung der persönlichen Qualifikation von Verwaltungs- und Managementkompetenz im engeren Sinn.

Wenn die Personalentwicklung mit Aspekten der Organisationsentwicklung verknüpft wird, besteht die Chance, eine breitere Qualifikation zu ermöglichen. Ziel: Die Teilnehmer verstehen sich vor Ort wirklich als verantwortliche Unternehmer ihres Aufgabengebietes und entfalten entsprechende Initiativen.

Um dieser Rolle gerecht zu werden, müssen allerdings im Programm auch entsprechende Themen bearbeitet werden, die es ermöglichen, das eigene Handeln im Kontext größerer Zusammenhänge zu begreifen und zu gestalten, z.B.

- Kenntnis des *relevanten „unternehmerischen Umfelds“* (der Partei als Unternehmen), der sichtbaren aktuellen Trends und ihrer (potentiellen) Auswirkungen auf Parteistrategien, sowie Notwendigkeit und Chancen von Innovationen,
- Professionalität im *Change Management* und *Projektmanagement*
- „Politische“ Kompetenz: *Umgang mit Macht und Mikropolitik* in den Parteigremien und anderen relevanten Interessengruppen
- *Zusammenspiel* zwischen den Hauptamtlichen und der Hauptamtlichen mit den gewählten Amtsträgern sowie anderen Beteiligten
- *Emotions-Management* und die Kunst der *Mobilisierung*

● **Aufbau und Pflege dauerhafter Netzwerke**

Wer mehr will als eine einmalige Fortbildung, deren Erkenntnisse mit der zunehmenden Abstand zum Abschluss verblassen, muss eine entsprechende Infrastruktur schaffen, die gewährleistet, dass die Erkenntnisse beibehalten und weiterentwickelt werden.

Dazu könnten einerseits Netzwerke der Vorgesetzten dienen, die regelmäßig checken, wie das Programm für die praktische Parteilarbeit nutzbar gemacht werden kann, als auch Netzwerke der ehemaligen Teilnehmer.

● Rolle der Trainer

In diesem OE-orientierten PE-Konzept sind die Trainer nicht nur in der Rolle als Kursbegleiter gefragt. Sie sind darüber hinaus Berater des gesamten Systems, aus dem die Teilnehmer kommen. Auf dem Hintergrund des erweiterten Rollenverständnisses sollte einerseits ihre Qualifikation als auch die Art ihres Einsatzes (fester Trainerstamm für einen Lehrgang oder laufender Wechsel zwischen den einzelnen Modulen) genauer überlegt werden.

Alternative: die Parteischnule übernimmt ggf. mit Hilfe des oben skizzierten Modells der Patenschaft diese begleitende und beratende Funktion.

Literatur

Klaus Doppler

Der Change Manager.

Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist.

Campus Verlag Frankfurt / New York 2003

Klaus Doppler, Hellmuth Fuhrmann, Birgitt Lebbe–Waschke, Bert Voigt,

Unternehmenswandel gegen Widerstände.

Change Management mit den Menschen

Campus Verlag Frankfurt / New York, 2002

Klaus Doppler / Christoph Lauterburg,

Change Management.

Den Unternehmenswandel gestalten.

Campus Verlag Frankfurt / New York,
10.aktualisierte und erweiterte Auflage, 2002

Klaus Doppler

Dialektik der Führung

Opfer und Täter

Gerling Akademie Verlag München, 2.Aufl. 2001

Der Autor

Klaus Doppler arbeitet seit vielen Jahren als selbständiger Organisations- und Managementberater. Er ist Autor mehrerer Bücher über Führung und Change Management sowie Mitherausgeber der Zeitschrift ORGANISATIONSENTWICKLUNG. Er ist Mitglied des Beirats der Parteischnule.

Anschrift: Ammergaustr. 15, D-81377 München,

Tel. 089 - 714 28 02, Fax 089 - 719 37 01

eMail: doppler@doppler.de, <http://www.doppler.de>

Alle Pluspunkte im Wiki der Parteischnule

Jetzt sind alle „Pluspunkte“ im Bildungswiki der Parteischnule im Willy-Brandt-Haus: <http://parteischnule-wiki.spd.de>.

Impressum

Parteischnule im Willy-Brandt-Haus, 10963 Berlin; Telefon: 030 – 25991 – 0

Klaus Tovar (Leiter der Parteischnule, v.i.S.d.P.) – 339; Jana Heinze - 198; Marion Vogel – 197; Ioanna Badola – 385

parteischnule@spd.de; www.spd.de; <http://parteischnule-wiki.spd.de>