

Wintersemester 2017/18

FB Wirtschaftswissenschaften

Masterarbeit zum Thema

Personalentwicklung in Kommunalverwaltungen unter besonderer Berücksichtigung des Aufgabenbestandes und der beruflichen Vielfalt – dargestellt am Beispiel der Stadtverwaltung Lippstadt

Verfasserin: Iris Wasen

Studiengruppe: MPA 37A NRW

Matrikelnummer: 33307880

gutachter: Prof. Dr. Wolfgang Pippke

Zweitgutachter: Prof. Dr. Richard Merker

tum der Abgabe: 15.06.2018

ter: 18.436

Erst-

Da-

Wör-

GLIEDERUNG

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangslage und Ziel der Arbeit	1
1.2	Forschungsdesign und Methodik.....	4
1.3	Aufbau der Arbeit	5
2	Kommunalverwaltungen als personell heterogene Organisationen.....	7
2.1	Aufgabenbestand von Kommunalverwaltungen	7
2.2	Berufliche Vielfalt in Kommunalverwaltungen	14
3	Begriffliche Grundlagen der Personalentwicklung	19
3.1	Inhalte der Personalentwicklung	19
3.2	Methoden der Personalentwicklung	21
3.3	Prozess der Personalentwicklung	25
3.4	Ziele der Personalentwicklung	26
3.4.1	Ziele der Organisation.....	26
3.4.2	Ziele der Beschäftigten	27
3.4.3	Die Schwierigkeit der Zielfeststellung als Schwerpunkt der Untersuchung.....	27
4	Grundlagen der empirischen Datenerhebung und -auswertung	28
4.1	Einführung in qualitative Forschungsmethoden	28
4.2	Spezifikation des empirischen Forschungsdesigns.....	29
5	Datenerhebung.....	33
5.1	Auswahl der Interviewpartner.....	33
5.2	Vorbereitung der Interviews	35
5.3	Durchführung der Interviews	36
5.4	Transkription der Interviews	38

6	Datenauswertung	39
6.1	Auswertungsebenen.....	39
6.2	Auswertungsmethode.....	42
6.2.1	Auswertung der Mikroebene	42
6.2.2	Auswertung der Mesoebene	45
6.2.3	Auswertung der Makroebene	45
6.3	Ergänzende Hinweise	45
7	Ergebnisbericht	47
7.1	Gesamtvergleich Beschäftigte Verwaltung.....	47
7.1.1	Faktor der Berufswahl/Wahl der Stadt als Arbeitgeber	47
7.1.2	Werthaltung/Selbstbild	47
7.1.3	Entwicklungsziele.....	48
7.1.4	Verständnis von Personalentwicklung.....	49
7.1.5	Erwartungen an Personalentwicklung	49
7.1.6	Gesamtbetrachtung.....	50
7.2	Gesamtvergleich Beschäftigte mit anderem beruflichen Hintergrund	50
7.2.1	Faktor der Berufswahl/Wahl der Stadt als Arbeitgeber	50
7.2.2	Werthaltung/Selbstbild	50
7.2.3	Entwicklungsziele.....	51
7.2.4	Verständnis von Personalentwicklung.....	51
7.2.5	Erwartungen an Personalentwicklung	51
7.2.6	Gesamtbetrachtung.....	52
8	Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Sozialisationsforschung zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage	53
8.1	Sozialisationsforschung.....	54
8.1.1	Berufliche Sozialisation	54
8.1.2	Bürokratische Sozialisation	55

8.2	Aus der Empirie und der Sozialisationsforschung abgeleitete Erkenntnisse zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage	57
8.2.1	Beschäftigte Verwaltung	57
8.2.2	Beschäftigte mit anderem beruflichen Hintergrund	60
8.3	Beantwortung der ersten Forschungsfrage	62
9	Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Motivationsforschung zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage	72
9.1	Motivationsforschung	72
9.1.1	Motivationstheorien	72
9.1.2	Grundlagen der Motivationsforschung	73
9.2	Aus der Empirie und der Motivationsforschung abgeleitete Erkenntnisse zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage	74
9.2.1	Beschäftigte Verwaltung	75
9.2.2	Beschäftigte mit anderem beruflichen Hintergrund	76
9.3	Beantwortung der zweiten Forschungsfrage	77
10	Fazit	87
10.1	Zusammenfassung und Beantwortung der Fragestellungen	87
10.2	Reflexion und Kritik	89
10.3	Ausblick	91
	Literaturverzeichnis	94
	Anhang	101
	2. Interviewleitfaden	101

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	6
Abbildung 2: Aufgabenbestand von Kommunalverwaltungen nach Produktgruppen.....	8
Abbildung 3: Berufliche Vielfalt bei der Stadtverwaltung Lippstadt: Tabellarische Auswertung	15
Abbildung 4: Berufliche Vielfalt bei der Stadtverwaltung Lippstadt: Grafische Auswertung in Prozent	17
Abbildung 5: Beschreibung der Kompetenzen.....	20
Abbildung 6: Methoden der Personalentwicklung.....	24
Abbildung 7: Qualitative Forschungsansätze.....	30
Abbildung 8: Auswertungsebenen	41
Abbildung 9: Ablaufmodell der zusammenfassenden Qualitativen Inhaltsanalyse.....	43
Abbildung 10: Zusammenhang Verwaltungshintergrund und Perspektiven auf Personalentwicklung (PE).....	63
Abbildung 11: Zusammenhang beruflicher Hintergrund und Perspektiven auf Personalentwicklung (PE) am Beispiel des Mitarbeiters HH.....	65
Abbildung 12: Zusammenhang beruflicher Hintergrund und Perspektiven auf Personalentwicklung (PE) am Beispiel des Mitarbeiters WS	66
Abbildung 13: Zusammenhang anderer beruflicher Hintergrund und Perspektiven auf Personalentwicklung (PE)	68
Abbildung 14: Ergänzung Abbildung 10 um motivationale Aspekte Beschäftigte Verwaltung	79
Abbildung 15: Ergänzung Abbildung 13 um motivationale Aspekte Beschäftigte anderer beruflicher Hintergrund	80

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Ziel der Arbeit

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Gesellschaftlich ist ein Trend in Richtung Tertiarisierung, Digitalisierung, globale Vernetzung sowie Wissensbasierung erkennbar. Hieraus ergeben sich auch Herausforderungen für den Öffentlichen Sektor in Form von sich immer schneller wandelnden, unsicheren, komplexen und teilweise widersprüchlichen Aufgaben (Starecek 2013: 152). In der Managementliteratur hat sich hierfür das Akronym VUKA etabliert, welches die Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität/Ambivalenz der heutigen Arbeitswelt beschreibt (so bei Hill 2016: 4; Schmitt 2018: 164 und Starecek 2013: 152). Hieraus resultiert eine quantitative wie qualitative Änderung der Tätigkeitsanforderungen an die Beschäftigten¹ der Öffentlichen Verwaltung (Günther 2010: 22). Diese veränderten Anforderungen können aus der Sicht des Personalmanagements auf zwei Arten bewältigt werden: Rekrutierung von neuem oder Entwicklung von vorhandenem Personal.

Die Rekrutierung von neuem Personal, das den sich wandelnden Anforderungen gerecht wird, stellt sich aufgrund des demographischen Wandels schwierig dar. Der demographische Wandel bezeichnet das langfristige Altern der Bevölkerung, mit dem ein Rückgang der Bevölkerungszahl und damit auch der Zahl der potentiellen Erwerbspersonen einhergeht (ebd.: 3). Aufgrund des verringerten Bevölkerungswachstums ergibt sich für die Personalbeschaffung eine Knappheitssituation. Die Altersstruktur der vorhandenen Beschäftigten des Öffentlichen Sektors verschärft dieses Problem, da sich die altersbedingten Ausschiedsraten in den nächsten Jahren erheblich erhöhen werden (Conrad 2003: 257). Ältere Prognosen gehen davon aus, dass bereits im Jahr 2020 etwa zwei Millionen Arbeitskräfte fehlen werden (Bund/Rudzio 2010: 21 f.). Aktuell verzeichnet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung im vierten Quartal 2017 1,2 Millionen unbesetzte Arbeitsplätze – ein Rekordwert. Der gesamte „Arbeitsmarkt ist [...] leergefegt“ (Spiegel Online 2018). Zwar beziehen sich diese Prognosen branchenübergreifend auf den gesamten Arbeitsmarkt, jedoch entwickelt sich hieraus auch im Öffentlichen Sektor ein harter

¹ Das aus Gründen der besseren Lesbarkeit teilweise verwendete generische Maskulinum schließt gleichermaßen weibliche und männliche Personen mit ein. Falls möglich werden geschlechtsneutrale Bezeichnungen verwendet.

Wettbewerb um die besten Fachkräfte (Günther 2010: 37). Der demographische Wandel verbunden mit der Wandlung der deutschen Volkswirtschaft in eine digitale und global vernetzte Wissensgesellschaft bedingt einen flächendeckend steigenden Fach- und Führungskräftemangel, der auch im Öffentlichen Dienst dazu führt, dass es zunehmend schwieriger wird, ausreichend qualifiziertes Personal zu akquirieren.

Aus diesem Grund hat die Alternative der Personalentwicklung in den letzten Jahrzehnten in Wissenschaft und Praxis zunehmend an Bedeutung gewonnen und erscheint wichtiger denn je (Kaiser/Ringlstetter 2008: 57 f.; Flato/Reinbold-Scheible 2006: 14 f.; Oechsler 2011: 514). Kontinuierliche Investitionen der Personalentwicklung in die langfristige Beschäftigungsfähigkeit des Personals werden immer wichtiger, um es auf die Anforderungen der anspruchsvollen und sich rasch verändernden Arbeitswelt vorzubereiten (Günther 2010: 38). Unter idealtypischer Personalentwicklung wird dabei nach eigener Definition der Autorin ein systematischer, langfristiger und auf die Zukunft ausgerichteter Prozess der Kompetenzentwicklung Beschäftigter verstanden, der auf Basis einer Bedarfsanalyse und ausgerichtet auf die Ziele einer Organisation und ihrer Mitglieder anhand verschiedener auszuwählender Methoden fortlaufend durchgeführt und evaluiert wird. Wirksame Personalentwicklung schafft Loyalität und Arbeitszufriedenheit und verhindert damit, dass Personal abwandert und durch Wissensverlust, Vertretungs- und Nachbesetzungsverfahren – bei denen das Risiko besteht, dass sie aufgrund des Fachkräftemangels nicht erfolgreich durchgeführt werden können - Aufwand verursacht wird. Personalentwicklung wird daher als das Instrument des Personalmanagements gesehen, dessen praktische Relevanz in Zukunft am stärksten zunehmen wird (Holtbrügge 2018: 151).

Diese zunehmende Notwendigkeit der Personalentwicklung im Öffentlichen Sektor gibt Anlass, einen genaueren Blick auf Personalentwicklung in Kommunalverwaltungen zu werfen. Eine Besonderheit von Kommunalverwaltungen als Arbeitgeber besteht darin, dass bedingt durch die Aufgabenvielfalt bezüglich der beruflichen Hintergründe des Personalbestandes eine außerordentliche Heterogenität besteht. So beschäftigt die Stadtverwaltung Lippstadt ca. 23 verschiedene Berufsgruppen, wie beispielsweise Juristen, Erzieher und Berufskraftfahrer. Beschäftigte mit einer klassischen Verwaltungsausbildung

oder einem verwaltungswissenschaftlichen Studium machen nur gut ein Viertel der insgesamt ca. 830 Beschäftigten aus (Stand Ende 2017, nähere Informationen finden sich in Kapitel 2). Das bisherige Personalentwicklungskonzept der Stadtverwaltung Lippstadt ist im Hinblick auf seine Zielgruppenorientierung eindimensional gestaltet. Auch wenn die Aussage getroffen wird, dass die Personalentwicklung alle Beschäftigten der Stadtverwaltung gleichermaßen betrifft, so erfolgt dennoch keine explizite Differenzierung bezüglich der bestehenden beruflichen Heterogenität. Vielmehr wird der Schwerpunkt auf Beschäftigte mit einem beruflichen Verwaltungshintergrund gelegt, beispielsweise in Form von detaillierten Richtlinien für Beförderungen oder die Teilnahme an Angestelltenlehrgängen. Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, ob eine solch undifferenzierte Personalentwicklung bei der Mehrheit der Beschäftigten tatsächlich ankommt oder nicht vielmehr an der beruflichen Realität von Kommunalverwaltungen vorbeigeht. Denn Personalentwicklungsmaßnahmen müssen zielgenau konzipiert werden und die individuellen Vorstellungen der Beschäftigten berücksichtigen, um wirksam sein zu können (dbb 2002: 12). Es stellt sich somit die Frage, inwiefern der berufliche Hintergrund der Beschäftigten eine Rolle für die Personalentwicklung spielt.

Obwohl dieses Thema eine große praktische Relevanz für sämtliche Kommunalverwaltungen und letztlich für alle Arbeitgeber mit heterogenem Personalbestand hat, wird der beschriebenen Problemstellung im wissenschaftlichen Diskurs bislang wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Überhaupt mangelt es an spezifischen Theorien der Personalentwicklung. Vorhandene Ansätze sind eher lerntheoretisch ausgerichtet (Oechsler 2011: 482). Das Ziel der vorliegenden Ausarbeitungen besteht daher darin, diese Erkenntnislücke zu schließen und die Thematik der Personalentwicklung mit der des beruflichen Hintergrundes zu verbinden. Die Untersuchung erfolgt anhand des Beispiels der Stadtverwaltung Lippstadt, deren undifferenziertes Personalentwicklungskonzept als Ausgangspunkt der Untersuchung fungiert und in der die Datenerhebung stattfindet. Es wird jedoch keine Diskussion und Überarbeitung des derzeitigen Personalentwicklungskonzeptes der Stadtverwaltung Lippstadt angestrebt. Das Thema wird auf einer hohen Abstraktionsebene untersucht. Es geht dabei nicht um die Entwicklung konkreter Instrumente, Methoden, Maßnahmen oder Vorschläge zur Überarbeitung von Personalentwicklungskonzepten, sondern

um den Anstoß, Personalentwicklung aus dem bisher unerforschten Blickwinkel der Berücksichtigung des beruflichen Hintergrundes zu betrachten. Da der Zusammenhang zwischen dem beruflichen Hintergrund und den Perspektiven auf die Personalentwicklung wissenschaftlich bisher nicht untersucht wurde, besteht das Ziel in der Aufstellung einer vereinfachenden allgemeingültigen Hypothese.

1.2 Forschungsdesign und Methodik

Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses steht die Beantwortung folgender Forschungsfragen:

F1 = Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem beruflichen Hintergrund der Beschäftigten und den Perspektiven auf Personalentwicklung?

F2 = Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für die Praxis der Personalentwicklung?

Mit der Beantwortung der ersten Forschungsfrage soll ein theoretischer Forschungsbeitrag entwickelt werden, der mit der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage für die Praxis der Personalentwicklung nutzbar gemacht werden soll.

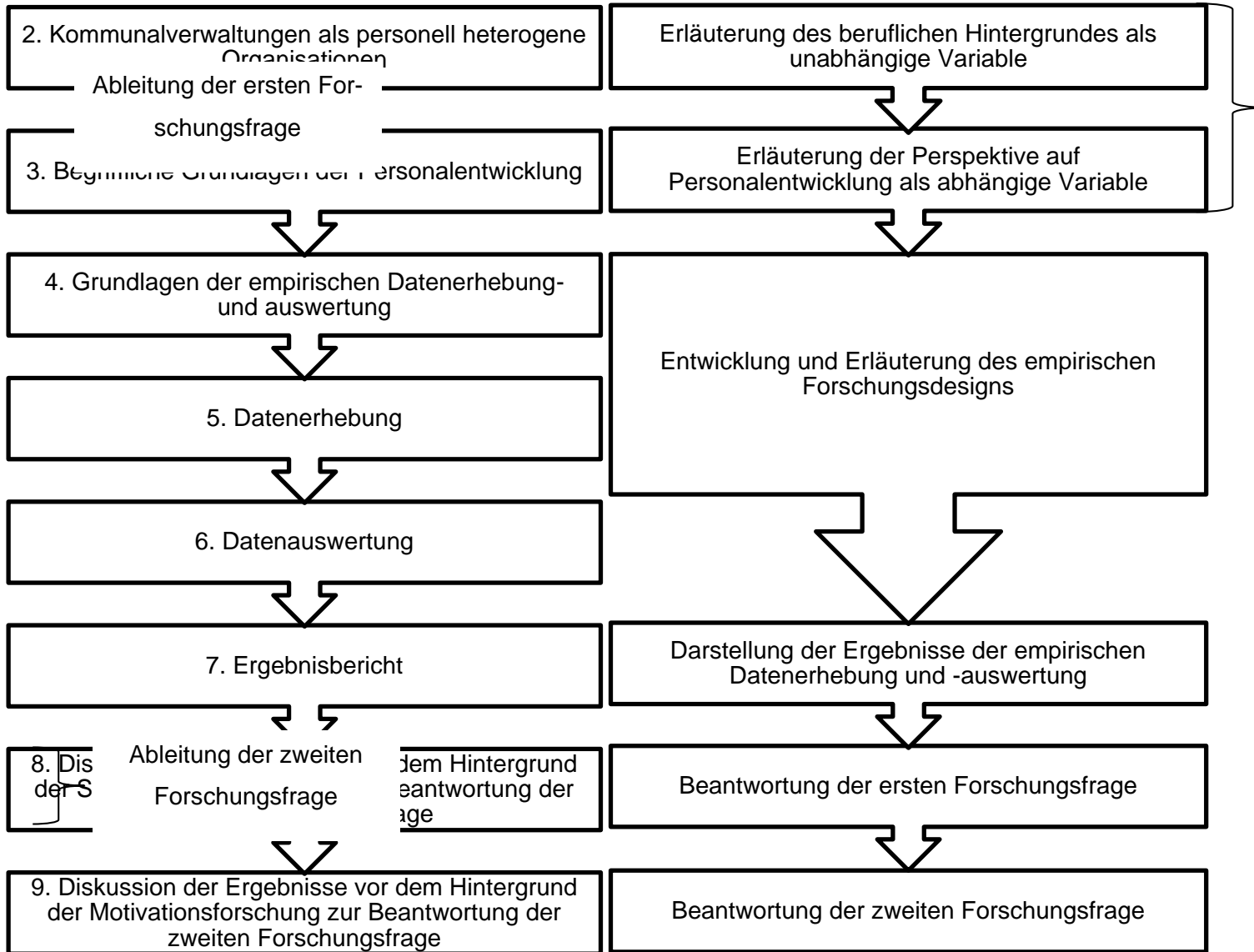
Geht es darum, sich zunächst ein Bild von einem Forschungsgegenstand zu machen, befindet sich die Forschung also in einer explorativen Phase, eignet sich ein qualitatives Vorgehen, das einer induktiven Forschungslogik folgt (Barton/Lazarsfeld 1983: 82). In solchen qualitativen Untersuchungen führt der Weg nicht von einer ex ante Hypothese über ein Erhebungsinstrument zu deren Verifizierung oder Falsifizierung durch die empirische Arbeit. Der Vermittlungsschritt zwischen Empirie und Theorie findet vielmehr nach der Erhebung statt. Die Hypothesen werden auf Basis der empirischen Erhebung in Verbindung mit einer anschließenden theoretischen Generalisierung und Reflexion aufgestellt und empirisch begründet (Bogner et al. 2014: 31 f.). Als empirische Datengrundlage dienen dabei 14 qualitative Interviews mit Beschäftigten der Stadtverwaltung Lippstadt. Die Datenerhebung innerhalb der Stadtverwaltung Lippstadt ist nicht repräsentativ und erfolgt, da hier der Feldzugang gegeben

ist. Die Interviewpartner bilden jeweils Paare, die zusammen in einer Organisationseinheit der Stadtverwaltung an ähnlichen Aufgabenstellungen arbeiten, von denen jedoch jeweils ein Beschäftigter einen Verwaltungs- und der andere einen anderen beruflichen Hintergrund als Journalist, Stadtplaner, Ingenieur, Sozialarbeiter, Diakon, Musiker oder Jurist hat. Anhand dieser Auswahl soll der Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable des beruflichen Hintergrundes und der abhängigen Variable der Perspektiven auf Personalentwicklung untersucht werden. Für die sich an die Empirie anschließende Hypothesenentwicklung werden Aspekte der Sozialisations- und Motivationsforschung einbezogen. Der Schwerpunkt wird somit auf die sozialwissenschaftlichen Aspekte der Personalentwicklung gelegt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Ein exploratives und induktives Vorgehen bedeutet nicht, dass vor Beginn der Untersuchung überhaupt kein Vorwissen über den interessierenden Forschungsgegenstand vorhanden ist. Die genaue Bestimmung des Forschungsfeldes ist vielmehr erforderlich, um das Erkenntnisinteresse einzugrenzen und die Fragestellung zu fokussieren (ebd.: 31 f.). Zu Beginn der Ausarbeitungen wird daher zunächst auf die Besonderheit von Kommunalverwaltungen als personell heterogene Organisationen eingegangen und ein Überblick über die dort bestehende berufliche Vielfalt gegeben, um die zu untersuchende unabhängige Variable zu spezifizieren. Anschließend werden die begrifflichen Grundlagen der Personalentwicklung und die abhängige Variable erläutert und festgelegt. Daraufhin folgen die empirischen Untersuchungen als Kernpunkt der Arbeit. Zunächst wird der Zusammenhang von beruflichem Hintergrund und den Perspektiven auf Personalentwicklung anhand einer qualitativen Datenerhebung mittels Interviews mit anschließender Diskussion und Interpretation untersucht. Anschließend werden hieraus Erkenntnisse für die Praxis der Personalentwicklung abgeleitet. Im abschließenden Fazit werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und die Forschungsfragen beantwortet. Der Aufbau der Arbeit wird in folgender Abbildung dargestellt:

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung.

Bevor in Kapitel 3 die Grundlagen der Thematik der Personalentwicklung dargestellt werden, wird im Folgenden zunächst thematisiert, warum der berufliche Hintergrund die interessierende unabhängige Variable dieser Untersuchung darstellt.

2 Kommunalverwaltungen als personell heterogene Organisationen

In der Diskussion um Personalentwicklung in Kommunalverwaltungen fallen mehrere interessante Besonderheiten auf, die Bestandteil einer Untersuchung sein könnten. In Frage kommen beispielsweise das öffentliche Dienstrecht oder die Monopolstellung der Verwaltung bei der Herstellung vieler öffentlicher Güter und Dienstleistungen. Im Rahmen dieser Untersuchung interessiert jedoch eine andere Besonderheit, die bisher im Forschungsdiskurs wenig Aufmerksamkeit gefunden hat: die Kommunalverwaltung als eine Organisation mit äußerst heterogenem Personalbestand.

2.1 Aufgabenbestand von Kommunalverwaltungen

Kommunen bilden die unterste Ebene im Staatsaufbau und sind als integraler Bestandteil der Bundesländer Teil der öffentlichen Verwaltung (Fliedner 2011: 1). Der Aufgabenbestand von Kommunalverwaltungen besteht vornehmlich aus der Erbringung von Dienstleistungen (Banner 1991: 6) und umfasst Aufgaben, die im Auftrag des Staates, anderer Körperschaften oder auf freiwilliger Basis erledigt werden (Glück 2007: 26). Der genaue Aufgabenbestand unterscheidet sich je nach landesrechtlichen Vorgaben, der Möglichkeit, den Katalog der auf freiwilliger Basis erbrachten Leistungen zumindest partiell individuell zu gestalten, sowie der Aufbauorganisation im Sinne einer möglichen Ausgliederung von Aufgaben in Tochterorganisationen.

Einen guten Überblick über den Aufgabenbestand von Kommunalverwaltungen bietet der Produktplan der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), einer Organisation, der über 2.000 Kommunen aller Größenordnungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz angeschlossen sind (KGSt 2018). Nach Auswertungen von Fliedner orientiert sich mehr als die Hälfte der deutschen Kommunalverwaltungen an den organisatorischen Vorgaben und Mustermodellen der KGSt, so dass der Produktplan als fundierte Datenbasis zu Grunde gelegt werden kann (Fliedner 2011: 14).

Grundlage des Produktplans bilden vor allem gesetzliche Vorgaben und politische Beschlüsse, die von der KGSt ausgewertet und in einem Standardplan zu Aufgaben und Produkten von Kommunalverwaltungen zusammengefasst wurden. Der Produktplan enthält einen Katalog der typischen Aufgaben von Gemeinde- und Kreisverwaltungen und fasst diese systematisch zu Produktgruppen zusammen (KGSt 1995: 8 f.). Auf Grundlage dieses Produktplans lässt sich der Aufgabenbestand von Kommunalverwaltungen wie in folgender Abbildung dargestellt systematisieren. Die Aufgaben, die innerhalb der Stadtverwaltung Lippstadt entweder unmittelbar (dunkelgrau) oder mittelbar über eine Tochterorganisation (hellgrau) erbracht werden, sind entsprechend farblich markiert. Die verbleibenden nicht markierten Aufgaben werden von anderen Trägern der öffentlichen Verwaltung erbracht, insbesondere der Kreisverwaltung.

Abbildung 2: Aufgabenbestand von Kommunalverwaltungen nach Produktgruppen

Produktgruppe	Aufgabe
Verwaltungssteuerung und -service	Unterstützung von Gemeinde-/Bezirksorganen
	Grundsätze und Strategie
	Öffentlichkeitsarbeit und Stadtmarketing
	Organisation
	Personal
	Informationstechnik
	Haushalt
	Rechnungswesen
	Festsetzung, Erhebung und Beitreibung von Abgaben
	Recht
	Örtliche Rechnungsprüfung
	Gebäudemanagement
	Liegenschaften
	Allgemeine Ordnungsangelegenheiten

Produktgruppe	Aufgabe
Allgemeine Sicherheit und Ordnung	Gewerbeangelegenheiten
Brandschutz, Rettungsdienst und Katastrophenschutz	Vorbeugender Brandschutz
	Brandschutz/Technische Hilfeleistungen
	Rettungsdienst
	Zivil- und Katastrophenschutz
Verkehrssicherheit	Verkehrslenkung und -sicherung
	Verkehrsüberwachung
	Fahr- und Beförderungserlaubnisse
	KFZ-Zulassungen
Einwohnerservice	Melde-, Pass- und Ausweisangelegenheiten
	Staatsangehörigkeitsangelegenheiten
	Ausländer- und Asylangelegenheiten
	Personenstandswesen
	Sozialversicherung
	Wahlen
	Statistik
	Lebensmittel- und Bedarfsgegenständesicherheit, Fleischhygiene
	Tierschutz und Tiergesundheit
Schulformübergreifende Leistungen	Bildungsplanung und -entwicklung
	Sonstige schulformübergreifende Leistungen
Schulformbezogene Leistungen	Allgemeinbildende Schulen
	Berufsbildende Schulen
	Förderschulen
	Schülerbeförderung

Produktgruppe	Aufgabe
Schülerbezogene Leistungen	Sonstige Förderung von Schülern
Förderung von Theater-, Konzert- und Ausstellungsangeboten	Kulturelle Veranstaltungs- und Theaterangebote
	Ausstellungs-, Sammlungs- und Museumsangebote
Förderung von Erwachsenenbildung, Bibliotheks- und Musikschulangeboten	Erwachsenenbildung
	Bibliotheksangebote
	Musikschulangebote
	Historische Archive
Grundversorgung und Hilfen nach SGB XII	Hilfe zum Lebensunterhalt (3. Kapitel SGB XII)
	Hilfe zur Pflege (7. Kapitel SGB XII)
	Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung (6. Kapitel SGB XII)
	Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung (4. Kapitel SGB XII)
	Hilfen zur Gesundheit (5. Kapitel SGB XII)
	Sonstige Hilfen (8. und 9. Kapitel SGB XII)
	Förderung sozialer Einrichtungen und Dienste
Grundsicherung für Arbeitssuchende nach SGB II	Leistungen für Unterkunft und Heizung
	Kommunale Eingliederungsleistungen
	Nicht vom Regel- und Mehrbedarf erfasste Leistungen im SGB II
	Arbeitslosengeld II
	Arbeitsvermittlung und Eingliederungsleistungen
	Leistungen nach dem Betreuungsgesetz
	Leistungen nach dem Bundesversorgungsgesetz

Produktgruppe	Aufgabe
Sonstige soziale Hilfen und Leistungen	Hilfen für Flüchtlinge und Aussiedler
	Wohngeld
	Sonstige soziale Hilfen und Leistungen
Jugendhilfeplanung	Jugendhilfeplanung
Allgemeine Förderung von jungen Menschen und ihren Familien	Kinder- und Jugendarbeit
	Familienförderung und -beratung
Besondere Förderung von jungen Menschen und ihren Familien	Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfe für seelisch behinderte junge Menschen, Hilfen für junge Volljährige einschließlich Inobhutnahmen
	Jugendgerichtshilfe, Familiengerichtshilfe
	Beistandschaft, Vormundschaft, Adoption
	Unterhaltsvorschuss
	Elterngeld und sonstige Hilfen
	Wahrnehmung des Schutzauftrags bei Kindeswohlgefährdung
Förderung von Tagesbetreuung	Förderung von Tageseinrichtungen für Kinder
	Förderung von Tagespflege
Gesundheitseinrichtungen	Betrieb und Förderung von Krankenhäusern
	Betrieb und Förderung sonstiger Gesundheitseinrichtungen
Gesundheitspflege	Amtsärztliche Leistungen/ Stellungnahmen
	Kinder- und Jugend(zahn-)ärztliche Leistungen
	Gesundheitsförderung / Gesundheitsvorsorge
	Gesundheitsschutz, Infektionsschutz
	Allgemeine Sportförderung

Produktgruppe	Aufgabe
Förderung des Sports	Betrieb und Förderung von Sportstätten
	Betrieb und Förderung von Bädern
Räumliche Planungs- und Entwicklungsmaßnahmen	Stellungnahmen zu überörtlichen Planungen
	Kommunale Strukturentwicklung
	Bauleitplanung
	Städtebauliche Verträge, Rechtsverfahren und Gebote
	Städtebauliche Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen
	Verkehrsplanung
Geodatenmanagement und Vermessung	Landschaftsplanung
	Geobasisdaten und Kataster
	Kommunaler Geodatenservice
	Vermessungstechnische Ingenieurleistungen
	Grundstücksbewertung
Bau- und Grundstücksordnung	Umlegung und Flurbereinigung
	Baurechtliche Verfahren
	Bauaufsicht und Bauabnahme
Soziale Wohnraumversorgung	Betriebsüberwachung von Gebäuden und Grundstücken
	Wohnungsbauförderung
	Wohnraumsicherung
Denkmalschutz und -pflege	Eigene Aktivitäten zur Schaffung von Wohnraum
	Denkmalschutz
Versorgung	Denkmalpflege
	Elektrizitätsversorgung
	Gasversorgung

Produktgruppe	Aufgabe
	Trinkwasserversorgung
	Brauchwasserversorgung
	Fernwärmeversorgung
Entsorgung	Abfallsammlung
	Abfallbeseitigung und -verwertung
	Ableiten der Abwässer
	Abwasserbehandlung
Straßen und Ingenieurbauten	Straßenneubau und -umgestaltung
	Straßenerhalt
	Ingenieurbauten
	Verkehrslenkung und -signaltechnik
Sonstige Leistungen im Bereich Verkehr	Straßenreinigung und Winterdienst
	Förderung des ÖPNV
	Einrichtungen des ÖPNV
	Parkraumbewirtschaftung
Öffentliches Grün, Landschaftsbau	Bau und Unterhaltung von Grün- und Parkanlagen
	Bau und Unterhaltung von Grün an Straßen
	Bau und Unterhaltung von Spielanlagen
	Bau und Unterhaltung von sonstigen Erholungseinrichtungen
Öffentliche Gewässer, Wasserbauliche Anlagen	Gewässerunterhaltung
	Gewässeraufsicht
Friedhofs- und Bestattungswesen	Friedhöfe
	Bestattungen und Einäscherungen
	Naturschutzrechtliche Maßnahmen

Produktgruppe	Aufgabe
Naturschutz und Landschaftspflege	Landschaftsschutz / Biotop- und Artenschutz
Land- und Forstwirtschaft	Forstwirtschaft
	Landwirtschaft
Umweltschutzmaßnahmen	Integrierter Umweltplanung
	Präventiver Umweltschutz
	Ordnungsbehördlicher Umweltschutz
Wirtschaft und Tourismus	Wirtschaftsförderung
	Tourismusförderung

Quelle: Eine Darstellung in Anlehnung an KGSt 2016.

2.2 Berufliche Vielfalt in Kommunalverwaltungen

Dieser äußerst heterogene Aufgabenbestand sorgt dafür, dass sich der in den Kommunalverwaltungen vorhandene Personalbestand zur Bearbeitung dieser Aufgaben ebenso heterogen darstellt. Im Sinne der Arbeitsteilung und Spezialisierung wird nicht davon ausgegangen, dass jeder Beschäftigte in Kommunalverwaltungen sämtliche dieser Aufgaben wahrnimmt. Der vielfältige Personalbestand wird als Folge des vielfältigen Aufgabenbestandes angesehen.

Es existieren jedoch keine offiziellen Statistiken, die diese berufliche Vielfalt darlegen. Einer entsprechenden Statistik am nächsten kommt eine Informationsbroschüre des Berliner Beamtenbundes dbb, die eine Übersicht über die Beschäftigtenanzahl im öffentlichen Dienst insgesamt mit ihren jeweiligen fachlichen Einsatzgebieten gibt, jedoch weder etwas über die beruflichen Hintergründe dieser Beschäftigten, noch spezifisch über die berufliche Vielfalt innerhalb von Kommunalverwaltungen aussagt (dbb 2016: 18). Aus diesem Grund kann nur eine verlässliche Aussage über die berufliche Vielfalt innerhalb der Stadtverwaltung Lippstadt getroffen werden, zu der eine vollumfängliche Datengrundlage in Form einer Stellenbesetzungsübersicht (Anhang 1) zur Verfügung steht. Diese beinhaltet eine Übersicht der Beschäftigten der Stadtverwaltung ohne Ausgliederungen in Form von Tochtergesellschaften.

Die Auswertung der Stellenbesetzungsübersicht ist anhand der Klassifikation der Berufe 2010 (Bundesagentur für Arbeit 2010) durchgeführt worden, die von der Bundesagentur für Arbeit allen Statistiken und Erhebungen zum Arbeitsmarkt oder zur sozioökonomischen Lage in Deutschland zu Grunde gelegt wird (Bundesagentur für Arbeit 2014).

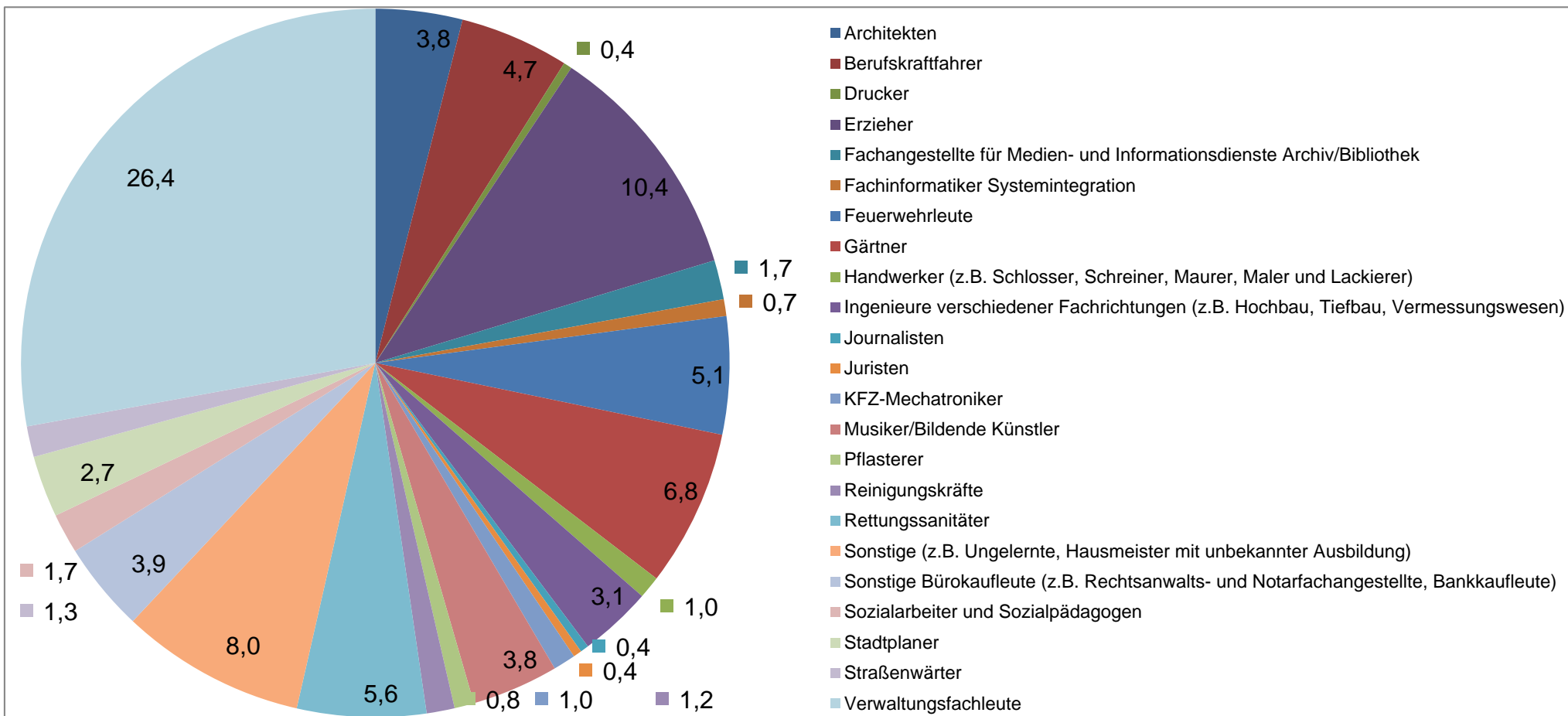
Abbildung 3: Berufliche Vielfalt bei der Stadtverwaltung Lippstadt: Tabellarische Auswertung

Beruflicher Hintergrund	Mitarbeiteranzahl	
	Absolut	Prozentual
Architekten	31	3,8
Berufskraftfahrer	39	4,7
Drucker	3	0,4
Erzieher	86	10,4
Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste Archiv/Bibliothek	14	1,7
Fachinformatiker Systemintegration	6	0,7
Feuerwehrleute	42	5,1
Gärtner	56	6,8
Handwerker (z.B. Schlosser, Schreiner, Maurer, Maler und Lackierer)	8	1,0
Ingenieure verschiedener Fachrichtungen (z.B. Hochbau, Tiefbau, Vermessungswesen)	26	3,1
Journalisten	3	0,4
Juristen	3	0,4
KFZ-Mechatroniker	8	1,0
Musiker/Bildende Künstler	31	3,8
Pflasterer	7	0,8
Reinigungskräfte	10	1,2
Rettungssanitäter	46	5,6

Beruflicher Hintergrund	Mitarbeiteranzahl	
	Absolut	Prozentual
Sonstige (z.B. Ungelernte, Hilfskräfte mit unbekannter Ausbildung)	66	8,0
Sonstige Bürokaufleute (z.B. Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte, Bankkaufleute)	32	3,9
Sozialarbeiter und Sozialpädagogen	58	1,7
Stadtplaner	22	2,7
Straßenwärter	11	1,3
Verwaltungsfachleute	218	26,4
Gesamt	826	100

Quelle: Eigene Auswertung der Stellenbesetzungsübersicht (Anhang 1) nach der Systematik der Bundesagentur für Arbeit 2010.

Abbildung 4: Berufliche Vielfalt bei der Stadtverwaltung Lippstadt: Grafische Auswertung in Prozent



Quelle: Eigene Auswertung der Stellenbesetzungsübersicht (Anhang 1) nach der Systematik der Bundesagentur für Arbeit 2010.

Wie aus der Auswertung ersichtlich wird, besteht das Personal bei der Stadtverwaltung Lippstadt aus mindestens 23 verschiedenen Berufsgruppen. Ohne die teilweise vorgenommenen Zusammenfassungen, wie zum Beispiel verschiedener Handwerksberufe, erhöht sich diese Anzahl. Die größte Gruppe, aber dennoch lediglich gut ein Viertel des Personalbestandes, machen Beschäftigte aus, die eine Verwaltungsausbildung oder ein verwaltungswissenschaftliches Studium durchlaufen haben. Als zweitgrößte Gruppe schließen sich Erzieher an. Die berufliche Vielfalt ist insbesondere erkennbar, da annähernd dreiviertel der Berufsgruppen mit einem Anteil von weniger als fünf Prozent der Gesamtbeschäftigtenzahl vertreten sind. Die Auswertung differenziert nicht trennscharf nach Qualifikationen und Berufsgruppen. So wie bei der Gruppe der Verwaltungsfachleute nicht zwischen Ausbildung und Hochschulabschluss unterschieden wird, so könnte auch beispielsweise die Gruppe der Erzieher mit der Gruppe der Sozialarbeiter und Sozialpädagogen zusammengefasst werden. Dennoch ist eindeutig ersichtlich, dass es sich bei der Stadtverwaltung Lippstadt um eine Organisation mit äußerst heterogenem Personalbestand handelt. Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass sich dieses Merkmal zumindest in ähnlicher Weise in allen Kommunalverwaltungen wiederfindet.²

² Um eine verlässliche Aussage darüber treffen zu können, ob der heterogene Personalbestand tatsächlich ein spezifisches Charakteristikum von Kommunalverwaltungen darstellt, müssten der Aufgaben- und der Personalbestand sowohl anderer Kommunalverwaltungen, als auch weiterer Organisationen öffentlicher und nichtöffentlicher Art untersucht und ausgewertet werden. Jedoch mangelt es sowohl an repräsentativen Erhebungen in anderen Kommunalverwaltungen, als auch in nichtöffentlichen Organisationen. Die verwendete Datengrundlage bezüglich des Personalbestandes bezieht sich lediglich auf die Stadtverwaltung Lippstadt und ist damit nicht ohne weiteres auf andere Kommunalverwaltungen übertragbar. Die Situation könnte sich andernorts hinsichtlich der Aufteilung der Beschäftigten in die verschiedenen Berufsgruppen je nach Landesrecht, spezifischer Aufgabenwahrnehmung und Organisationsstrukturen anders darstellen. Zu berücksichtigen sind dabei insbesondere die Wahrnehmung freiwilliger Aufgaben sowie die individuellen Organisationsstrukturen von Kommunalverwaltungen, da die Möglichkeit besteht, Aufgaben in Tochtergesellschaften auszulagern, was den Personalbestand innerhalb der Kernverwaltung entsprechend verändert. Die einzig aussagekräftige Basis stellt der anhand Grundlagen der KGSt beschriebene Aufgabenbestand von Kommunalverwaltungen im Allgemeinen dar, da dieser der umfassendste Datengrundlage entstammt. Insofern handelt es sich lediglich um eine Annahme, dass es sich bei allen Kommunalverwaltungen um ähnlich personell heterogene Organisationen handelt. Eine genaue Abgrenzung ist im Sinne der Zielsetzungen jedoch auch nicht notwendig, da nicht untersucht werden soll, inwiefern sich der Aufgaben- und Personalbestand von Kommunalverwaltungen untereinander und von anderen Organisationen öffentlicher und nichtöffentlicher Art unterscheidet, sondern welche Erkenntnisse sich aus der Tatsache eines heterogenen Personalbestandes in Bezug auf die Personalentwicklung ableiten lassen.

Diese Besonderheit ist im Zusammenhang mit der Thematik der Personalentwicklung bisher nicht erforscht worden, stellt also einen innovativen und neuen Ansatz dar. Aus diesem Grund wird der berufliche Hintergrund der Beschäftigten als die unabhängige Variable festgelegt, deren Beziehung zur Personalentwicklung als abhängige Variable es im Laufe der folgenden Ausarbeitungen zu untersuchen gilt. Unter beruflichem Hintergrund wird dabei verstanden, dass Beschäftigte eine bestimmte Berufsausbildung durchlaufen haben und in diesem Beruf auch tätig sind.

Nachdem die unabhängige Variable des beruflichen Hintergrundes erläutert wurde, werden im Folgenden die begrifflichen Grundlagen der abhängigen Variable der Personalentwicklung dargestellt.

3 Begriffliche Grundlagen der Personalentwicklung

In Wissenschaft und Praxis existieren zahlreiche Definitionen und Verständnisse von Personalentwicklung von unterschiedlicher Güte und Reichweite. Allein Neuberger zählt schon im Jahr 1994 achtzehn verschiedene Definitionen von Personalentwicklung auf (Neuberger 1994: 1f.). Umso unerlässlicher ist es daher, zu Beginn die dieser Untersuchung zu Grunde liegenden begrifflichen Grundlagen der Thematik der Personalentwicklung zu erläutern.

Nur durch die Berücksichtigung sämtlicher im Folgenden dargestellten Bestandteile ergibt sich eine vollständige, umfassende und wirksame Personalentwicklung. Ausgehend von den Zielen werden die Inhalte, Methoden und Prozesse der Personalentwicklung passgenau aufeinander abgestimmt und anschließend häufig in Form von organisationsspezifischen Personalentwicklungskonzepten zusammengefasst (von Rosenstiel 2005: 409 f.; Falk 2007: 16). Obwohl die Ziele damit den Ausgangspunkt für die Personalentwicklung bilden, werden sie aufgrund des im Rahmen dieser Untersuchung auf ihnen liegenden Fokus als letztes dargestellt.

3.1 Inhalte der Personalentwicklung

Aufgrund der wachsenden und sich immer schneller wandelnden Anforderungen, die an die öffentliche Verwaltung gestellt werden, nimmt die Relevanz fachspezifischer Aus- und Fortbildungsinhalte immer mehr ab, da explizites

Wissen rapide an Bedeutung verliert (Kirschten 2010: 235). Aus diesem Grund bezieht sich moderne und langfristig ausgerichtete Personalentwicklung vermehrt auf die Vermittlung und Ausbildung grundlegender Kompetenzen, anhand derer die Inhalte von Personalentwicklung strukturiert werden können.

Die Idee der Kompetenz geht auf McClelland und Boyatzis zurück, die erstmals postulierten, das Wissen über Kompetenzen sage mehr über künftige Handlungs- und Arbeitsfähigkeit von Arbeitskräften aus, als Intelligenz- oder Persönlichkeitstests (McClelland 1973; Boyatzis 1982). Im psychologisch-pädagogischen Sinnzusammenhang werden unter Kompetenzen grundsätzlich individuelle Fähigkeiten und Potentiale verstanden, mit deren Hilfe verschiedenste Herausforderungen selbstständig bewältigt werden können (Leinweber 2010: 147). Der Begriff der Kompetenz geht damit über den der Qualifikation hinaus, der lediglich die Fähigkeit beschreibt, eine bestimmte Tätigkeit auf einem bestimmten Mindestniveau auszuführen. Während die Vermittlung und Entwicklung von Qualifikationen in standardisierten Prüfungssituationen und bescheinigt durch Zeugnisse und Zertifikate eine statische Wissens- und Fertigkeitsdisposition darstellt, befähigen Kompetenzen dazu, dynamisch und handlungsorientiert auf die Komplexität und Unvorhersehbarkeit heutiger Arbeitsanforderungen zu reagieren und beziehen sich damit auf eine langfristige Beschäftigungsfähigkeit (Preißing 2010: 148 f.).

Berufliche Kompetenz wird häufig in die vier Kompetenzklassen Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz untergliedert (so zum Beispiel bei Bergmann 1999; Bernien 1997; Erpenbeck 1997; Kauffeld 2006; Preißing 2010 sowie Sonntag/Schaper 2006), die als interdependent zu verstehen sind.

Abbildung 5: Beschreibung der Kompetenzen

Kompetenz- klasse	Beschreibung	Beispielsausprägungen
Fachkompetenz	Welches Fachwissen benötige ich?	Kenntnisse über Theorien, Beherrschung der Fachtermini, Materialkunde
Methodenkompetenz	Wie interagiere ich?	Projektmanagementmethoden, Moderation, Präsentation
Sozialkompetenz	Wie kommuniziere ich mit anderen?	Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit
Persönlichkeitskompetenz	Von welchen persönlichen Einstellungen, Überzeugungen und Werten werde ich geleitet?	Belastbarkeit, Eigenverantwortung, Selbstständigkeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung von Negri/Moser 2010: 53.

Die Inhalte von Personalentwicklung richten sich jeweils danach, welche Kompetenzen eines Beschäftigten entwickelt werden sollen. Beispielsweise stehen bei der Entwicklung von Fachkompetenzen Inhalte der Wissensvermittlung im Vordergrund, während die Entwicklung von Sozialkompetenzen eher mit der Einübung einer Verhaltensmodifikation einhergeht (von Rosenstiel et al. 2005: 410).

3.2 Methoden der Personalentwicklung

Zur Systematisierung von Methoden der Personalentwicklung hat sich eine Unterteilung nach der zeitlichen und räumlichen Nähe zum Arbeitsplatz eines Beschäftigten etabliert (so zum Beispiel bei von Rosenstiel et al. 2005; Preißing 2010 oder Scherm/Süß 2016), die sechs Gruppen unterscheidet:

- a) *Personalentwicklung into the job* findet zu Beginn einer Laufbahn oder nach längeren Abwesenheitszeiten beispielsweise aufgrund von Krankheit oder Elternzeit statt und soll auf die berufliche Tätigkeit vorbereiten (von Rosenstiel et al. 2005: 404; Scherm/Süß 2016: 122). Allgemeine

berufliche Kenntnisse und Fähigkeiten werden durch Anlernen, in Ausbildungsberufen, Trainee-Programmen, Volontariaten oder Umschulungsmaßnahmen vermittelt (Huber 2011: 157 f.).

b) *Personalentwicklung on the job* bezeichnet Maßnahmen des eigenaktiven Lernens in der Arbeitstätigkeit, die in der Theorie und Praxis eine Einheit bilden. In der Alltagssprache kann diese Form von Personalentwicklung mit dem englischen Begriff *learning by doing* beschrieben werden (von Rosenstiel et al. 2005: 405). Durch Einarbeitung, Unterweisung oder Ausprobieren wird ein unmittelbarer Bezug zwischen dem neu Erlernten und der beruflichen Tätigkeit hergestellt (Preißing 2010: 170). Um diese Lerntätigkeit zu ermöglichen, lassen sich bestehende Arbeitsinhalte durch den Abbau von Aufgabenspezialisierung oder durch eine Vergrößerung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums verändern und inhaltlich anreichern. Ziel ist die Vermeidung von Arbeitsmonotonie, die Übernahme zusätzlicher Verantwortung sowie eine arbeitsplatznahe Lernförderung. Es werden drei Varianten von Personalentwicklung on the job unterschieden (ebd.: 172):

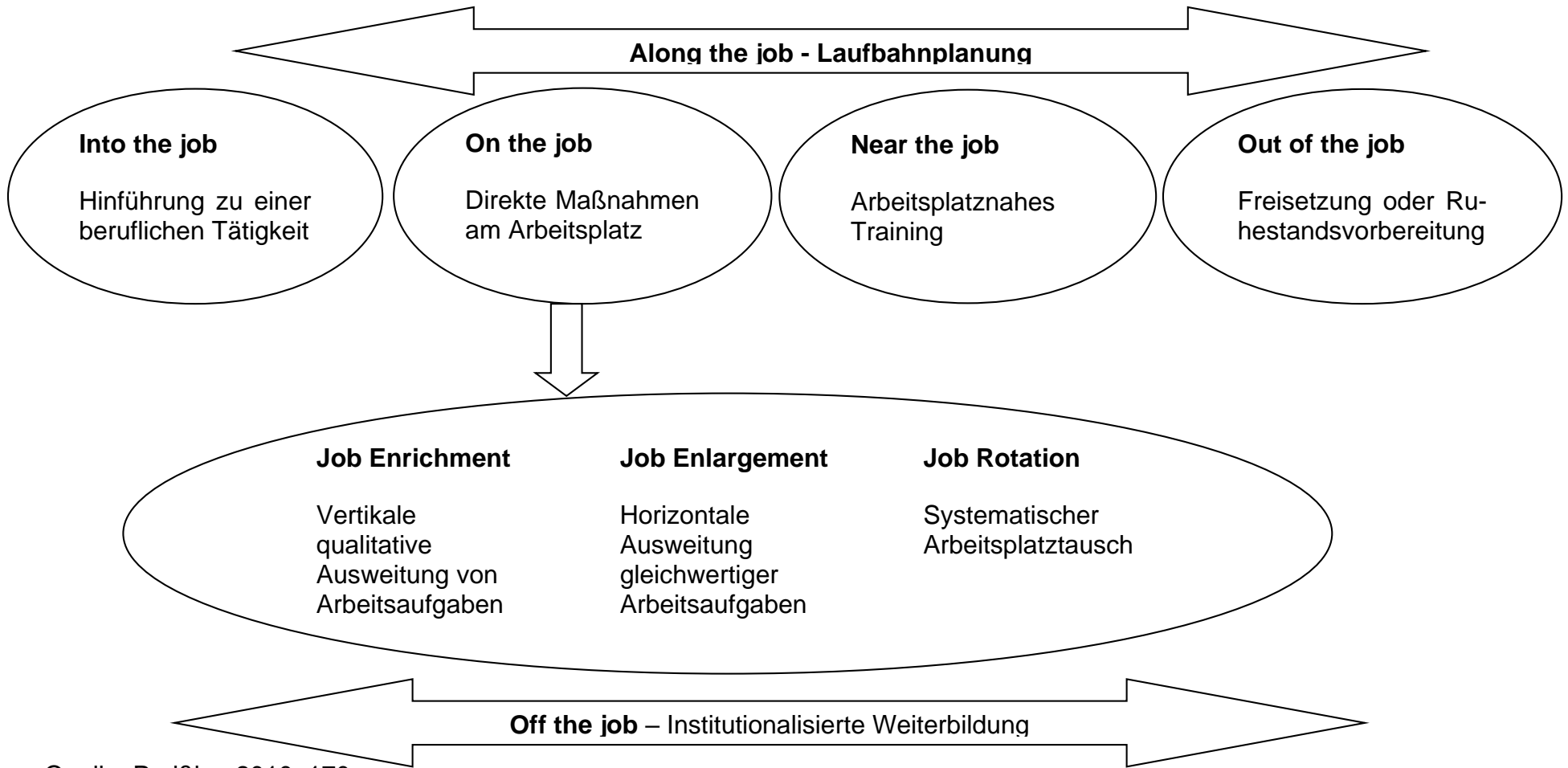
- *Job Enrichment* geht mit der Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums eines Beschäftigten einher. Dieser muss zusätzliche Verantwortung übernehmen und erhält mehr Autonomie in seinem Arbeitsbereich.
- *Job Enlargement* versieht den bereits bestehenden Aufgabenbereich mit weiteren Tätigkeiten, die die Aufgabe selbst vervollständigen und ganzheitliches Denken fördern.
- *Job Rotation* beinhaltet einen systematischen Arbeitsplatztausch. Beschäftigte nehmen jeweils neue Arbeitsaufgaben wahr, wodurch sich insbesondere ihre Einsatzflexibilität erhöht.

c) *Personalentwicklung near the job* findet arbeitsplatznah, jedoch nicht an einem konkreten Arbeitsplatz statt und beinhaltet die Übernahme zeitlich befristeter Sonderaufgaben oder die Teilnahme an zeitlich befristeten Lerngruppen oder Qualitätszirkeln (Huber 2011: 159; Preißing 2010: 173; von Rosenstiel et al. 2005: 406; Scherm/Süß 2016: 124).

- d) *Personalentwicklung along the job* betrifft die persönliche Laufbahn- und Karriereplanung (von Rosenstiel et al. 2005: 404). Im Rahmen einer horizontalen Laufbahnplanung steht dabei vor allem die Fachkräfteentwicklung, im Rahmen einer vertikalen Laufbahnplanung die Führungskräfteentwicklung im Fokus (Preißing 2010: 174). Vertikale Laufbahnplanung zielt beispielsweise auf den Einsatz von Beschäftigten als Assistenten oder Stellvertreter ab. Im Rahmen solcher Maßnahmen kann in Form einer vorübergehenden oder schrittweisen Übernahme von neuen Arbeitsaufgaben und Verantwortungen auf hierarchisch höhere Positionen vorbereitet werden (Huber 2011: 159).
- e) *Personalentwicklung off the job* erfolgt außerhalb der Organisation in Form von extern oder virtuell durchgeführten Seminaren, Schulungen oder Fortbildungsveranstaltungen und stellt damit institutionalisierte Weiterbildung dar (Huber 2011: 159 f.; Preißing 2010: 174; von Rosenstiel et al. 2005: 404).
- f) *Personalentwicklung out of the job* bereitet auf das Ende einer beruflichen Laufbahn innerhalb einer Organisation in Form von Personalfreisetzung oder Ruhestand vor (Huber 2011: 161; Scherm/Süß 2016: 124).

Einen Überblick über die dargestellten Methoden von Personalentwicklung sowie deren Systematisierung gibt folgende Abbildung:

Abbildung 6: Methoden der Personalentwicklung



Quelle: Preißing 2010: 170.

Eine in dieser Übersicht nicht dargestellte Möglichkeit der Kompetenzentwicklung stellt das Lernen im privaten und sozialen Umfeld dar, worunter Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit zählen, die auch zur beruflichen Kompetenzentwicklung beitragen können. In Betracht kommen können hierbei etwa die Mitwirkung in Vereinen, Kirchen oder politischen Verbänden. Diese Aktivitäten können jedoch nicht durch eine Organisation angeregt oder getragen werden, sondern gehen vom Beschäftigten selbst aus (Preißing 2010: 174 f.).

3.3 Prozess der Personalentwicklung

Nach in der einschlägigen Literatur vertretener Auffassung verläuft Personalentwicklung idealtypisch als fortlaufender Prozess, der sich in mehrere Phasen gliedert, wobei sich die Anzahl und Bezeichnung dieser Phasen je nach Autor dabei teilweise unterscheiden. Vereinfachend wird im Weiteren von folgenden drei Phasen ausgegangen:

- a) Die *Bedarfsanalyse* bildet den Ausgangspunkt des Prozesses und ist insbesondere von Bedeutung, um unverbindliche und beliebige Personalentwicklung zu vermeiden (von Rosenstiel et al. 2005: 408). Die derzeitigen und zukünftigen Anforderungen an die Beschäftigten müssen gezielt ermittelt werden und bilden die Basis der Bedarfsanalyse (Oechsler 2011: 486, 525). Demgegenüber werden die Ziele, Leistungen, Stärken, Schwächen und Potentiale der Beschäftigten ermittelt (ebd.: 485). Aus dem Abgleich dieser beiden Gegebenheiten ergibt sich der Personalentwicklungsbedarf (Scherm/Süß 2016: 118). Im Anschluss wird geprüft, ob und durch welche Personalentwicklungsmaßnahmen der aufgezeigte Entwicklungsbedarf gedeckt werden kann. Die Initiative für eine Bedarfsanalyse kann sowohl von der Organisation als auch von Beschäftigten ausgehen (Oechsler 2011: 486).
- b) Nach erfolgreicher Bedarfsanalyse erfolgt im Anschluss die *Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen*, die sich jeweils individuell nach den in der Bedarfsanalyse festgelegten Maßgaben richten.
- c) Das Ende der Prozesskette bildet eine *Evaluation* der Wirkungen und Erfolge durchgeführter Personalentwicklungsmaßnahmen (ebd.: 486). Als erfolgreich gilt Personalentwicklung, wenn sowohl die Ziele der Organisation als auch die der betroffenen Beschäftigten erfüllt werden

konnten (ebd.: 515). Die Ergebnisse der Evaluation bilden einen Ansatzpunkt zur Optimierung der Personalentwicklungsmaßnahmen und stellen damit gleichzeitig den Anstoß für den erneuten Beginn des Prozesses dar (von Rosenstiel et al. 2005: 419). Auch wenn der Evaluation in Form eines Nachweises der Rentabilität und dadurch der Legitimation von Personalentwicklung eine wichtige Funktion zukommt, stellt sie einen Bereich dar, der in der Praxis bislang eher vernachlässigt wird (Hentze/Graf 2005: 261). Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass insbesondere die Kontrolle des Transfererfolges von in Personalentwicklungsmaßnahmen vermitteltem Wissen oder eingeübten Fähigkeiten mit erheblichen Problemen verbunden ist, da eine entsprechende Evaluation sowohl von den Persönlichkeitsmerkmalen und sozialen Handlungsmustern des betroffenen Beschäftigten, als auch von organisatorischen und umweltbezogenen Faktoren abhängt, die nur schwer zu isolieren sind (Oechsler 2011: 517).

3.4 Ziele der Personalentwicklung

Die Ziele von Personalentwicklung können sowohl aus der Perspektive einer Organisation als auch aus Perspektive der Organisationsmitglieder betrachtet werden.

3.4.1 Ziele der Organisation

Aus Sicht der Organisation vollzieht sich Personalentwicklung vor allem auf betriebswirtschaftlicher Ebene (ebd.: 468). Nach der Humankapitaltheorie umfasst Humankapital das von Beschäftigten durch Personalentwicklungsmaßnahmen und Berufserfahrung erworbene und erweiterte Potential an wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit (Kromphardt 1988: 247). Die Personalentwicklung zielt darauf ab, das Leistungs- und Entwicklungspotential der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und zu optimieren, um so das vorhandene Humankapital optimal ausnutzen zu können (Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt 2015: 37; Huber 2011: 155). Insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels sowie der sich rapide verändernden Tätigkeitsanforderungen steht die dauerhafte Aufrechterhaltung der Beschäf-

tigungsfähigkeit im Vordergrund (Scherer/Süß 2016: 116). Die dabei angestrebte Steigerung der Leistungsfähigkeit, Flexibilität, Arbeitszufriedenheit und Loyalität der Beschäftigten liegt daher im eigenen Interesse einer Organisation und stellt den Kernpunkt von Bestrebungen rund um Personalentwicklung dar (Huber 2011: 155).

3.4.2 Ziele der Beschäftigten

Beschäftigte verfolgen im Sinne der Personalentwicklung eigene Ziele, deren konkrete Ausgestaltung grundsätzlich personenbezogen und individuell ist (Oechsler 2011: 468). In Betracht kommen können Selbstverwirklichung in der Arbeitstätigkeit, genauso wie das Erzielen einer hohen Vergütung oder das Erlangen eines hohen gesellschaftlichen Status (Scherer/Süß 2016: 117). Aus Sicht der Organisationsmitglieder dominieren eher sozialwissenschaftliche Aspekte. Im psychologisch-pädagogischen Sinnzusammenhang steht die ganzheitliche Entwicklung eines Beschäftigten im Fokus der Betrachtung (Oechsler 2011: 482).

3.4.3 Die Schwierigkeit der Zielfeststellung als Schwerpunkt der Untersuchung

Unerfüllte Entwicklungsbedürfnisse Beschäftigter können negative Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit sowie die Leistungsmotivation haben und damit die Ziele der Personalentwicklung aus Perspektive der Organisation gefährden (Bühner 2005: 104). Der Erhalt sowie die Steigerung der Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Loyalität der Beschäftigten können nur gelingen, wenn die individuellen Wertvorstellungen der Beschäftigten erkannt und berücksichtigt werden. Eine wesentliche Anforderung an Personalentwicklung besteht daher darin, zu erkennen, welche Ziele und Motive Beschäftigte in ihrer Arbeit verfolgen, um hierauf ausgerichtete passgenaue Inhalte und Methoden entwickeln zu können, die wiederum die Zielerreichung aus Sicht der Organisation fördern (Paschen/Dihsmaier 2014: 88). Nur durch die Beachtung der Entwicklungsbedürfnisse der Beschäftigten kann Personalentwicklung wirksam und erfolgreich sein (Bühner 2005: 108; von Rosenstiel et al. 2005: 288). Personalentwicklung als Bestandteil eines professionellen Personalmanagements muss also beide Perspektiven ausgleichen und aufeinander abstimmen (Becker 2009: 3 ff.; Michalk/Nieder 2009: 177 ff.).

Hier ergibt sich jedoch das Problem, dass den Verantwortlichen die Ziele der Organisation bekannt sein dürften, die Ziele der Beschäftigten hingegen aufgrund ihrer personengebundenen Individualität, insbesondere in Organisationen mit einer hohen Beschäftigtenanzahl, tendenziell einen unbekanntem Faktor darstellen. Da die Perspektiven der Beschäftigten einen wichtigen Ausgangspunkt für die Personalentwicklung darstellen, diese gleichzeitig jedoch eher unbekannt sind, wird im Rahmen dieser Untersuchung genau hierauf der Schwerpunkt gelegt. Der Fokus liegt somit nicht auf dem betriebswirtschaftlichen, sondern auf dem sozialwissenschaftlichen Aspekt und bezieht sich auf die Perspektiven der Beschäftigten auf das Thema Personalentwicklung. In Zusammenhang mit der in Kapitel 2 vorgestellten unabhängigen Variable des beruflichen Hintergrundes ergibt sich damit die erste Forschungsfrage:

F1 = Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem beruflichen Hintergrund der Beschäftigten und den Perspektiven auf Personalentwicklung?

4 Grundlagen der empirischen Datenerhebung und -auswertung

Zur Beantwortung dieser ersten sowie einer zweiten Forschungsfrage werden eine qualitative empirische Datenerhebung und -auswertung durchgeführt.

4.1 Einführung in qualitative Forschungsmethoden

Die Zielrichtung und Vorgehensweise von qualitativen Forschungsmethoden lassen sich anschaulich in Abgrenzung zu denen von quantitativen Forschungsmethoden beschreiben. Quantitative Forschungsmethoden orientieren sich stark an der zahlenmäßigen Ausprägung bestimmter Merkmale und wollen durch hohe Standardisierung Vergleichbarkeit herstellen. Sie gehen dabei zumeist deduktiv vor, testen also zuvor aufgestellte Hypothesen und nutzen dafür beispielsweise Datenanalysen (Blum/Schubert 2011: 49). In ihrer Durchführung sind quantitative Forschungsmethoden daher auf eine bestehende Vorstellung des ausgewählten Forschungsgegenstandes angewiesen (Flick et al. 2005: 17). Da der Zusammenhang zwischen dem beruflichen Hintergrund und den Perspektiven auf die Thematik der Personalentwicklung im

wissenschaftlichen Diskurs bisher wenig Aufmerksamkeit gefunden hat, mangelt es jedoch genau hieran.

Qualitative Forschungsmethoden zielen dagegen auf einen tieferen Informationsgehalt und ein besseres Verständnis des Forschungsgegenstandes. Sie beschreiben Lebenswelten aus Sicht der handelnden Menschen und wollen damit zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeiten beitragen (Flick et al. 2013: 14). Obwohl auch qualitative Forschungsmethoden deduktiv angelegt sein können, sind sie meist – wie auch im Rahmen dieser Untersuchung – induktiv und explorativ angelegt und bilden den zentralen Ausgangspunkt für die angestrebte Hypothesenbildung (Blum/Schubert 2011: 49). Die Theorie wird somit aus der Empirie entwickelt (Flick et al. 2013: 24). Qualitative Forschungsmethoden zeichnen sich durch eine starke Anwendungsorientierung aus (Flick et al. 2005: 14). Dabei sind sie in ihren Zugangsweisen zu dem ausgewählten Forschungsgegenstand offen und in der Lage, ein konkretes und plastisches Bild von den Perspektiven der Betroffenen zu zeichnen. Flick et al. empfehlen qualitative Forschung immer dann, wenn es um die Erschließung bislang wenig erforschter Wirklichkeitsbereiche geht (Flick et al. 2013: 25).

Die spezifischen Anforderungen an Personalentwicklung in Kommunalverwaltungen, über deren Besonderheiten im Hinblick auf den Aufgabenbestand sowie der daraus erwachsenden beruflichen Vielfalt bislang keine Forschungsergebnisse vorliegen, lassen sich daher gewinnbringend nur mit qualitativen Forschungsmethoden untersuchen.

4.2 Spezifikation des empirischen Forschungsdesigns

Im Bereich der Sozialwissenschaften können unter dem Oberbegriff der qualitativen Forschung unterschiedliche Forschungsansätze subsumiert werden, die zu drei Hauptlinien gehören. Die Ansätze unterscheiden sich in ihren Forschungszielen, aus denen die hierfür eingesetzten Methoden abgeleitet werden.

- a) Besteht das Forschungsziel darin, subjektive Bedeutungen und individuelle Sinnzuschreibungen zu entdecken, steht also die Sicht des Subjekts im Vordergrund, werden als Methode insbesondere Interviews und darauf bezogene Verfahren der Inhaltsanalyse angewendet.

- b) Ist die Forschung an den Routinen des Alltags und der Herstellung sozialer Wirklichkeit interessiert, besteht das Ziel somit in der Beschreibung von Prozessen der Herstellung sozialer Situationen, Milieus und Ordnungen, erfolgt die Datenerhebung häufig in Gruppendiskussionen oder teilnehmenden Beobachtungen, die mithilfe von Dokumentenanalysen ausgewertet werden.
- c) Sollen latente soziale Konfigurationen sowie unbewusste psychische Strukturen und Mechanismen ergründet und handlungs- und bedeutungsgenerierende Tiefenstrukturen erforscht werden, werden Daten meist durch die Aufzeichnung von Interaktionen in Form von Fotos oder Filmen erhoben und im Rahmen hermeneutischer Analysen ausgewertet.

Die nachfolgende Abbildung fasst die Forschungsansätze zusammen.

Abbildung 7: Qualitative Forschungsansätze

Forschungsansatz		
a)	b)	c)

Forschungsansatz			
Zielsetzung	Zugang zu subjektiven Sichtweisen	Beschreibung von Prozessen der Herstellung sozialer Situationen	Analyse tiefer liegender Strukturen
Methoden der Datenerhebung	Leitfaden-Interviews Narrative Interviews	Gruppendiskussionen Ethnographie Teilnehmende Beobachtung Aufzeichnung von Interaktionen Sammlung von Dokumenten	Aufzeichnung von Interaktionen Fotografie Filme
Methoden der Datenauswertung	Theoretisches Codieren Qualitative Inhaltsanalyse Narrative Analysen Hermeneutische Verfahren	Konversationsanalyse Diskursanalyse Gattungsanalyse Dokumentenanalyse	Objektive Hermeneutik Tiefenhermeneutik Hermeneutische Wissenssoziologie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Flick et al. 2013: 19.

Die Praxis der qualitativen Forschung ist somit durch eine Vielzahl von Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden geprägt. Je nach Fragestellung und Zielsetzung muss aus diesem methodischen Spektrum eine sachgerechte Auswahl getroffen werden, die sich individuell anlässlich des Erkenntnisinteresses an dem Forschungsgegenstand ausrichtet (Flick et al. 2013: 22). Die vorliegende Untersuchung zielt darauf ab, Personalentwicklung in Kommunalverwaltungen daraufhin zu untersuchen, welche Besonderheiten sich durch

die Berücksichtigung des Aufgabenbestandes und der beruflichen Vielfalt ergeben. Wie in den vorherigen beiden Kapiteln dargestellt wurde, erwächst aus dem heterogenen Aufgabenbestand, der Kommunalverwaltungen prägt, ein ebenso heterogener Personalbestand, was sich insbesondere in den vielen verschiedenen beruflichen Hintergründen widerspiegelt. Um die eingangs gestellte Forschungsfrage zu beantworten, interessieren insbesondere die Perspektiven der Beschäftigten, auf die die Personalentwicklung abzielt. Hierbei ergeben sich mehrere Unterfragen, deren Beantwortung dazu beitragen kann, diese Perspektiven unter Berücksichtigung des beruflichen Hintergrundes zu verstehen:

- Inwiefern prägt der berufliche Hintergrund die eigenen beruflichen Entwicklungsziele?
- Inwiefern prägt der berufliche Hintergrund das Verständnis von Personalentwicklung?
- Inwiefern prägt der berufliche Hintergrund die Erwartungen an Personalentwicklung?

Die Aussagen der befragten Beschäftigten über ihren beruflichen Hintergrund, ihre Prägung und ihre Sichtweise bezüglich des Themas Personalentwicklung sind nicht interessant, weil sie wahr im Sinne einer zutreffenden Beschreibung eines bestehenden Kausalzusammenhanges sind. Es geht nicht darum, eine objektive Wahrheit über Personalentwicklung herauszufinden. Die Aussagen sind vielmehr relevant, weil davon ausgegangen wird, dass die Befragten ihr praktisches Handeln an den ihren Aussagen zu Grunde liegenden impliziten Selbstbildern und Erwartungen orientieren und ihre persönlichen Deutungen damit zu praktischer Wirklichkeit machen (Bogner et al. 2014: 75). Diesem Grundsatz qualitativer Sozialforschung liegt die zentrale Annahme zu Grunde, dass die Realität das Resultat einer Interpretationsleistung der Erforschten ist (ebd.: 76). Übertragen auf die vorliegende Untersuchung ergibt sich hieraus konkret, dass im Rahmen der durchgeführten empirischen Erhebung davon ausgegangen wird, dass der Erkenntnisgegenstand der Personalentwicklung nur deshalb sinnvoll ist, weil ihm von den Betroffenen – sei es von den zu entwickelnden Beschäftigten oder von den für die Personalentwicklung Verantwortlichen – ein solcher Sinn beigemessen wird. Das Bestreben besteht

also darin, jene Grundsätze zu erschließen, die die Perspektiven der Befragten auf das Thema Personalentwicklung beeinflussen. Insofern ergibt sich als Zielsetzung eindeutig der Zugang zu den subjektiven Sichtweisen der Beschäftigten. Als empirisches Forschungsdesign dieser Untersuchung wird daher der unter a) beschriebene Ansatz (in Abbildung 7 grau hinterlegt) mit den sich daraus ergebenden Methoden der Datenerhebung und -auswertung (fett gedruckt) ausgewählt.

5 Datenerhebung

Aus den durch die vorgenommene Spezifikation des empirischen Forschungsdesigns eingeschränkten geeigneten Methoden wurde als Datenerhebungsmethode das Leitfadeninterview und als Datenauswertungsmethode die Qualitative Inhaltsanalyse ausgewählt. Diese Methoden sind im Vergleich zu den übrigen zur Verfügung stehenden Methoden sehr strukturiert. Durch die Anwendung wird ein Ergebnis erwartet, das sich für die angestrebte Hypothesenbildung ausreichend valide generalisieren lässt.

5.1 Auswahl der Interviewpartner

Das Leitfadeninterview setzt auf der Seite der Befragten keine besonderen Kompetenzen voraus. Die Befragten benötigen keinen Expertenstatus, da es um die Erfassung von Sichtweisen und Einstellungen der Befragten selbst geht (Mayring 2010: 33). Die Auswahl der Interviewpartner muss daher keinen Vorgaben entsprechen und richtet sich ausschließlich nach dem Erkenntnisinteresse der Untersuchung (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 127).

Ausgewählt wurden 14 Beschäftigte der Stadtverwaltung Lippstadt. Die Interviewpartner wurden jeweils paarweise ausgesucht. Die befragten Paare arbeiten jeweils zusammen in einer Organisationseinheit der Stadtverwaltung an ähnlichen Aufgabenstellungen. Jeweils ein Beschäftigter hat eine Verwaltungsausbildung für den gehobenen Dienst absolviert. Der andere Beschäftigte hat einen anderen beruflichen Hintergrund, und zwar als Journalist, Stadtplaner, Ingenieur, Sozialarbeiter, Diakon, Musiker oder Jurist. Die Beschäftigten wurden für einen konkreten Paarvergleich ausgewählt, da davon ausgegangen wird, dass sie sich selbst in Gegenüberstellung zu ihrem jeweiligen Kollegen, der einen anderen beruflichen Hintergrund hat, direkter abgrenzen

und ihre eigene Rolle deutlicher wahrnehmen können. Im den jeweiligen Vergleichen mit dem Kollegen, der gut bekannt ist und zu dem ein persönlicher und direkter Bezug vorhanden ist, soll das eigene Selbstbild und die daraus ableitbaren Perspektiven deutlicher sichtbar werden, als wenn die Beschäftigten ohne diese Möglichkeit der Kontrastierung befragt werden.

Die Paarbildung ist jeweils mit zwei Beschäftigten des gleichen Geschlechts erfolgt, so dass gesellschaftliche Geschlechtsspezifika und -hierarchien, zumindest in der Dimension des direkten Vergleichs der jeweiligen Interviewpaare keine Rolle spielen. Alle Befragten haben einen Studienabschluss und damit ein vergleichbares Qualifikationsniveau. Des Weiteren befinden sich sämtliche Befragte entweder in einem unbefristeten Arbeits- oder auf Lebenszeit geschlossenen Beamtenverhältnis. Die befragten Beschäftigten bekleiden zwar nicht identische Stellen und divergieren daher teilweise in den genauen Ausprägungen ihres Tätigkeitsbereiches. Wäre dies nicht der Fall, könnte davon ausgegangen werden, dass die unterschiedlichen Ausbildungsqualifikationen dann auch nicht notwendig wären. Insofern bietet die Auswahl der Interviewpaare, bei denen das Tätigkeitsfeld ähnlich, das Qualifikationsniveau und die Arbeitsplatzsicherheit vergleichbar, das Geschlecht gleich und nur der berufliche Hintergrund als unabhängige Variable unterschiedlich ist, eine gute Möglichkeit die Perspektiven zu öffnen und die verschiedenen Sichtweisen der Beschäftigten auf das Thema Personalentwicklung als abhängige Variable zu untersuchen. Die Ceteris-Paribus-Annahme wird damit als gegeben angesehen.

Da die Zielsetzung darin bestand, jeweils Paare anhand der beschriebenen Aspekte auszuwählen, war eine repräsentative Auswahl der beruflichen Hintergründe anhand der in Abbildung 3 und 4 dargestellten Verteilung der Berufsgruppen nicht möglich. Um im Sinne der gewählten explorativen und induktiven Forschungslogik einen Einblick in die subjektiven Perspektiven der Befragten zu gewinnen, wird dies jedoch auch nicht als notwendig angesehen. Eine repräsentative Auswahl spielt vielmehr im Rahmen einer etwaigen späteren quantitativen Überprüfung der aufzustellenden Hypothesen eine Rolle.

5.2 Vorbereitung der Interviews

Der Empfehlung von Hermanns folgend wurde das Interviewsetting mit den Befragten vorher abgestimmt (Hermanns 2013: 362). In einem Vorabgespräch wurde den Befragten mitgeteilt um was es geht, welcher Zweck mit der Untersuchung verfolgt wird, wie mit den zu erhebenden Informationen umgegangen wird, wo das Interview stattfinden wird und wie viel Zeit dafür eingeplant werden muss (so die Empfehlung bei Hermanns 2013: 367). Ebenfalls wurde das vorherige Einverständnis eingeholt, das Gespräch aufzuzeichnen. Seitens der Befragten wurden keine Bedenken bezüglich des vertrauensvollen Umgangs mit den Tonaufnahmen geäußert. Es wird als hilfreich angesehen, wenn Interviews in einer für den Befragten vertrauten Umgebung durchgeführt werden, weshalb sie an den jeweiligen Arbeitsplätzen der Beschäftigten oder in von den Befragten selbst gewählten häufig genutzten Besprechungsräumen stattfanden. Weiterhin wurden die Interviewtermine mit den Befragten mit mehreren Wochen Vorlaufzeit abgestimmt und nicht in Randzeiten frühmorgens, in der Mittagszeit oder kurz vor Dienstenbezug angesetzt (Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt 2015: 201). Der (für die Methode der Datenerhebung namensgebende) vorbereitete Interviewleitfaden (Anhang 2) wurde den Befragten vorab nicht übersandt, da spontane Äußerungen, die die Befragten sich nicht im Vorhinein in dem Bestreben, ein möglichst sozial akzeptiertes Antwortverhalten zu zeigen zurecht legen konnten, die subjektiven Sichtweisen deutlicher hervortreten lassen (Bogner et al. 2014: 30). Den Befragten wurde mitgeteilt, dass eine besondere inhaltliche Vorbereitung auf das Interview nicht notwendig sei.

Bereits im Zuge der Vorbereitung der Interviews wurde die Tatsache reflektiert, dass die Autorin selbst einer der interviewten Berufsgruppen angehört, nämlich der Beschäftigten, die eine Verwaltungsausbildung für den gehobenen Dienst absolviert haben. Insofern stellte sich die Frage, ob durch diese Position die Gefahr besteht, die Interviewergebnisse zu verfälschen. Ebenso verhält es sich mit der Tatsache, dass einige Interviewpartner von der Autorin geduzt, andere gesiezt werden. Es kann nicht festgestellt werden, ob und inwiefern sich hieraus Verfälschungen ergeben könnten. Letztlich bleibt außer

der Möglichkeit, diese Besonderheiten fortwährend zu reflektieren und zu versuchen, sich in dieser Hinsicht den Aussagen der Befragten distanziert zu nähern, keine Option, diese Tatsachen vollkommen und kontrolliert auszublenden. Dies wird im Rahmen qualitativer Forschungsansätze jedoch auch nicht verlangt, da die Kommunikation ein herausgehobenes Merkmal qualitativer empirischer Datenerhebung darstellt. Die Datenerhebung selbst stellt einen kommunikativen und dialogischen Prozess dar (Flick et al. 2013: 21). Die Äußerungen der Befragten sind immer in Bezug auf die Forscherin als Adressaten zu verstehen, die selbst Teil des Erhebungsprozesses ist (Bogner et al. 2014: 57). Insofern war ein vollständiges Ausblenden nicht notwendig.

5.3 Durchführung der Interviews

Da im Sinne der explorativen und induktiven Vorgehensweise vor der Datenerhebung keine genaue Festlegung des Forschungsgegenstandes erfolgen konnte, ist die Zusammenstellung der Fragen für den Leitfaden keinem vorab fest umrissenen theoretischen Bezugsrahmen gefolgt. Die Zusammenstellung ist vielmehr der Zielsetzung gefolgt, die Befragten zu Erzählungen anzuregen, um ihre Perspektiven und subjektiven Sichtweisen möglichst vollständig aufnehmen und verstehen zu können. Die interessierenden Sichtweisen sollten dabei jedoch nicht ausdrücklich und explizit abgefragt, sondern über Beschreibungen und Formulierungen der Befragten rekonstruiert werden. Es wird dabei als Aufgabe der Forscherin verstanden, die Beschreibungen in den Interviews auf zugrundeliegende Werthaltungen und Erwartungen hin auszuwerten (Bogner et al. 2015: 65). Insofern wurde bewusst darauf verzichtet, die Befragten nach dem Zusammenhang zwischen ihrem beruflichen Hintergrund und ihren Perspektiven auf die Personalentwicklung zu fragen, um das Interview nicht in eine Richtung zu lenken, die Auswirkungen auf die Darstellung der tatsächlichen Sichtweisen der Befragten haben könnte.

Das Leitfadeninterview hat sich nach den Prinzipien der Gesprächsführung gerichtet, wonach sich das Gespräch grundsätzlich vom Allgemeinen zum Spezifischen entwickeln sollte (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 127). Nach dem Grundsatz der Offenheit qualitativer Datenerhebung (Flick et al. 2013: 23) wurde zu Beginn des Interviews eine möglichst einfache und erzählungsgenerierende Eingangsfrage gestellt. Die folgenden Fragen haben jeweils auf den

vorherigen aufgebaut, um zu genaueren Ausführungen anzuregen (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 128). Das Interview wurde in drei Themenkomplexe aufgeteilt. Zu Beginn wurden die Befragten gebeten, etwas zu ihren Aufgaben und ihrem beruflichen Hintergrund zu erzählen. Weiterhin wurde die Abgrenzung der jeweiligen Interviewpaare untereinander thematisiert, um die impliziten Selbstbilder und eigenen Rollenwahrnehmungen der Befragten verstehen zu können. Das Interesse an der Wahrnehmung dieser Abgrenzungen bedingt die Tatsache, dass sämtliche Interviews einzeln durchgeführt wurden. Anschließend wurde darum gebeten, die jeweilige Perspektive auf das Thema Personalentwicklung zu erläutern. Dazu wurden Fragen ausgewählt, mit deren Hilfe ergründet werden sollte, welches Verständnis die Befragten im Hinblick auf die Thematik der Personalentwicklung und welche Erwartungen sie an ihre eigene berufliche Entwicklung haben. Da am Ende eines Interviews stets eine Frage gestellt werden sollte, die auf die Gesamteinschätzung der eigenen Situation abstellt (Bogner et al. 2014: 68 f.), bildete den Abschluss eine Frage zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit. Das beschriebene Prinzip der Gesprächsführung wurde für jeden dieser Themenkomplexe angewandt. Zu Beginn eines neuen Themenkomplexes wurde also erneut eine einfache und möglichst offene Frage gestellt, an die sich spezifische Nachfragen angeschlossen haben. Zu Beginn des Interviews wurde ein Überblick über die anzusprechenden Themen gegeben. Zwischen den einzelnen Themenkomplexen fand jeweils eine Überleitung statt.

Qualitative Datenerhebung ist dem Gedanken der Kontextualität verpflichtet, wonach Daten in einem natürlichen Kontext erhoben werden sollen (Flick et al. 2013: 23). Die Befragten sollen ihre Darstellung selbst gestalten können, damit ihren inhaltlichen Relevanzstrukturen und kommunikativen Ordnungsmustern gefolgt werden kann (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 126). Da die Erkenntnis am Verständnis von komplexen Zusammenhängen interessiert ist, muss – um die Perspektive der Befragten nachvollziehen zu können – dieser Perspektive ein möglichst großer Freiraum gelassen werden. Ein Interview, das sich unflexibel an einem vorgegeben Leitfaden orientiert und in dem jedem Befragten in der gleichen Reihenfolge die exakt gleich formulierten Fragen gestellt werden, hilft weder, die subjektiven Sichtweisen der Befragten zu verste-

hen, noch führt es zu standardisierten Ergebnissen im Sinne quantitativer Forschungsansätze und würde in diesem Sinne weder dieser noch anderer Untersuchungen gerecht (ebd.: 130). Die formulierten Fragen weisen daher den soeben beschriebenen systematischen Aufbau auf, wurden jedoch je nach Gesprächspartner und Interaktionssituation kontextbezogen formuliert und nicht vom Blatt abgelesen (Bogner et al. 2014: 28). Die Darstellungslogik blieb somit dem Befragten überlassen. Wenn Themen bereits angesprochen wurden, obwohl sie im Leitfaden für eine spätere Stelle vorgesehen waren, wurden sie nicht mehr angesprochen. Schloss sich an eine Erzählung des Befragten eine Frage sinnvoll an, obwohl sie für eine spätere Stelle vorgesehen war, wurde sie vorgezogen.

Auch wenn das Interview in dem hier dargestellten Sinn einer natürlichen Gesprächssituation möglichst nahekomen sollte, musste die Autorin teilweise aufkommende Bedürfnisse, sich zu sehr nach den Regeln der Alltagskommunikation zu richten, unterdrücken. Es wurde konsequent darauf geachtet, nicht von sich zu erzählen, mitzureden oder bereits im Gespräch eine Bewertung oder Analyse vorzunehmen, um den Relevanzstrukturen und Perspektiven der Befragten eine unverfälschte Darstellungsfläche zu bieten (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 131). Die Dauer der Interviews lag bei mindestens 30, im Durchschnitt 43 und höchstens 60 Minuten und damit in einem angemessenen und nicht belastenden Rahmen.

5.4 Transkription der Interviews

Bevor mit der Auswertung der Interviews begonnen werden kann, erfolgt zunächst die Transkription des Gesprächsverlaufes. Allgemeingültige Regeln über die Art und den Detaillierungsgrad von Transkripten gibt es nicht. Die Wahl richtet sich nach dem Erkenntnisinteresse der Untersuchung. Als Grundsatz ist jedoch zu beachten, dass die Transkription jedes Interviews einheitlich erfolgen sollte (Bähring et al. 2008: 101).

Der gewählte Detaillierungsgrad der Interviewtranskripte richtet sich danach, dass durch die spätere Auswertung eine möglichst genaue Untersuchung der subjektiven Perspektiven der Befragten im Hinblick auf das Thema Personalentwicklung ermöglicht werden soll. Beschreibende Adjektive wurden daher

vollständig übernommen. Füllwörtern, Verzögerungslauten und Selbstkorrekturen während der Satzkonstruktion wurde dagegen kein zusätzlicher für die Auswertung dienlicher Informationswert beigemessen, weshalb sie nicht in die Transkripte mit eingeflossen sind. Weiterhin wurde auf dialektische Färbungen verzichtet (zum Beispiel wird aus „nee“ „nein“ oder aus „nem“ „einem“). Ansonsten wurde eine wortgenaue Transkription durchgeführt, da jeder weitere Reduzierungsprozess zwangsläufig zu einer Vorab-Selektion geführt hätte, ohne die Auswertungsschritte festgelegt zu haben. Die Transkripte wurden den Befragten vorgelegt und jeweils durch Abzeichnung freigegeben. Sie sind in Anhang 3 zu finden.

6 Datenauswertung

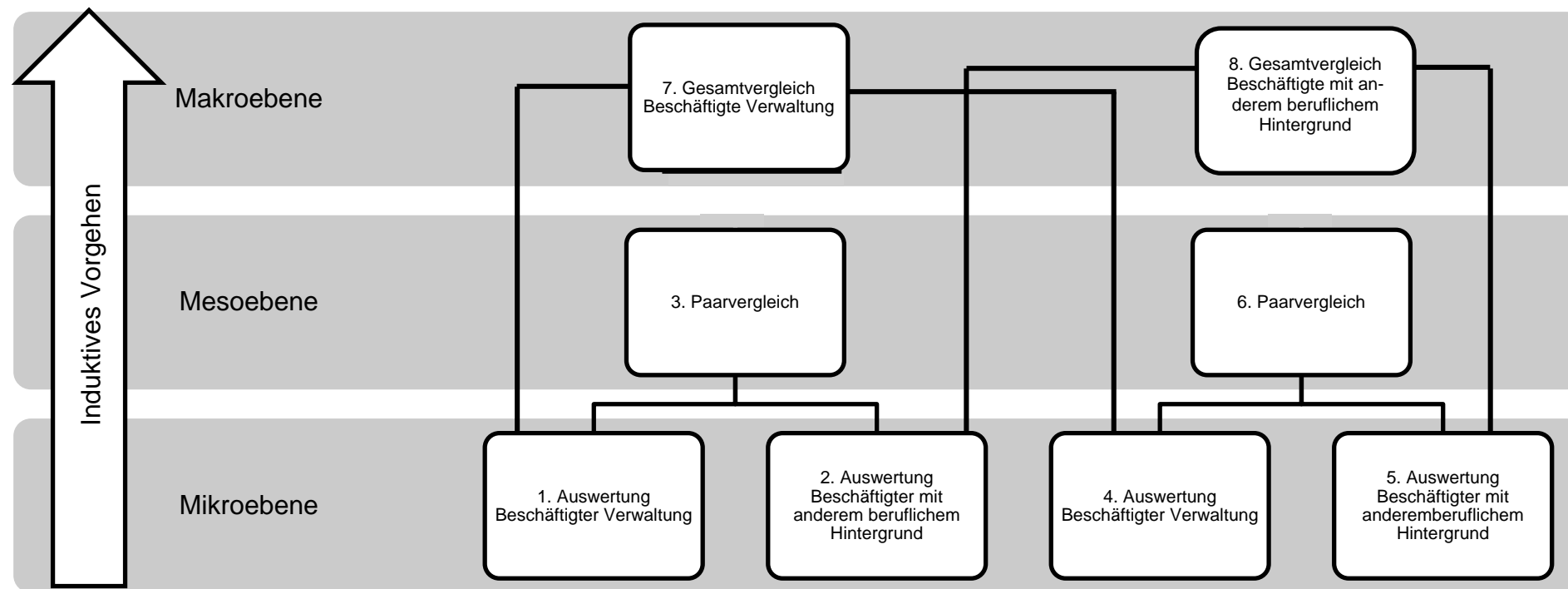
6.1 Auswertungsebenen

Die Prinzipien der Kontextualität und Offenheit, die bereits im Rahmen der Durchführung der Interviews angesprochen wurden, spielen auch im Rahmen von qualitativen Analyse- und Interpretationsverfahren eine Rolle. Die innerhalb eines natürlichen Kontexts erhobenen Daten müssen demnach auch innerhalb dieses Gesamtkontextes analysiert werden, um die Perspektiven der Befragten offen zu berücksichtigen. Da Äußerungen immer in einem spezifischen Verweisungszusammenhang stehen, werden sie bei der Auswertung im Gesamtkontext der Erzählung des Befragten analysiert und interpretiert (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 17). Es gilt als Gütekriterium sämtlicher Kommunikationsanalysen, und somit auch der qualitativen Inhaltsanalyse der vorliegenden Interviewtranskripte, das Prinzip der zusammenhängenden Betrachtung zu beachten (Knapp 2008: 30). Es geht somit nicht darum, verschiedene Antworten auf dieselbe Frage zu vergleichen, indem sie aus dem Gesprächskontext herausgerissen und nebeneinandergelegt werden. Vielmehr sollen die Perspektiven der Befragten offen und in ihrem situativen Kontext verstanden werden. Statt einer tatsächlichen Analyse und Interpretation erfolgt ansonsten nur eine oberflächliche Klassifizierung (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 131).

Wie aus Abbildung 8 ersichtlich wird, setzt die Interviewauswertung daher an der Analyse und Rekonstruktion der Einzelfälle an. Die Analyse beginnt somit sehr verdichtet auf der Mikroebene. In einem zweiten Schritt geht die Analyse

dazu über, die Fälle gemäß der Auswahl der Interviewpartner vergleichend gegenüberzustellen, um die Erkenntnisse aus den ausgewerteten Einzelinterviews im Hinblick auf die jeweiligen Abgrenzung und Rollenwahrnehmungen kontrastierend auswerten zu können. Im dritten Schritt werden alle Fälle der Beschäftigten mit einer Verwaltungsausbildung sowie alle Fälle der Beschäftigten mit einem anderen beruflichen Hintergrund verallgemeinernd zusammengefasst (Flick et al. 2013: 23). Die Auswertungsebenen bauen jeweils aufeinander auf. Mit der jeweiligen Erhöhung der Analyseeinheit werden die Informationen abstrakter, so dass sie schließlich in allgemeine Erkenntnisse übersetzt werden können. Das induktive und explorative Forschungsdesign, das aus den Perspektiven des Einzelnen als bedeutsamster Auswertungsebene versucht, allgemeingültige Hypothesen zu generieren, wird hier noch einmal veranschaulicht.

Abbildung 8: Auswertungsebenen



Quelle: Eigene Darstellung.

6.2 Auswertungsmethode

Bei der Auswertung von im Rahmen von qualitativen Forschungsansätzen gewonnenen Daten fließen die Perspektiven der Forscherin innerhalb der Rekonstruktion der Perspektiven der Befragten in der Form von Kategorie-, Konzept- und Theoriebildung mit ein (Flick et al. 2013: 21). Die dadurch entstehende Reflexivität der Forscherin und ihre Wahrnehmungen innerhalb des untersuchten Feldes stellen dabei absichtlich einen wesentlichen Teil der Erkenntnis innerhalb des Forschungsprozesses dar und werden nicht als auszuschaltende Störvariable verstanden (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 11). Insofern spielen die in Abschnitt 5.2 dargestellten Bedenken bezüglich einer Datenverfälschung auch in Bezug auf die Datenauswertung keine Rolle, die der beabsichtigten Generalisierung der Interviewergebnisse im Hinblick auf eine Hypothesenbildung im Weg stehen könnte.

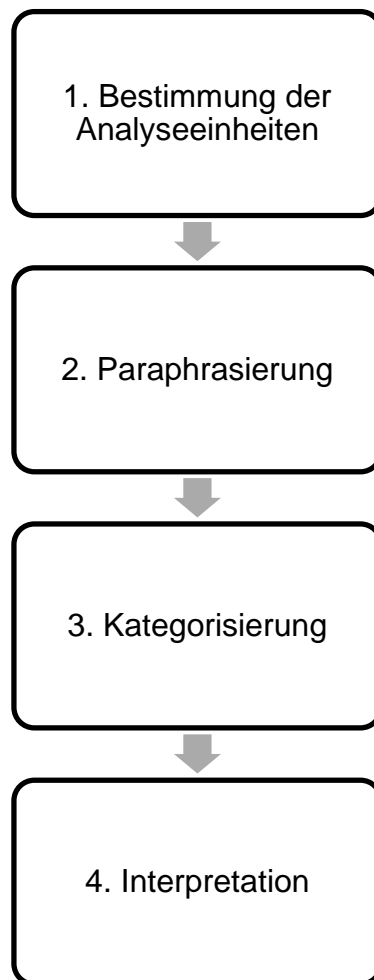
6.2.1 Auswertung der Mikroebene

Die Auswertung der Einzelinterviews auf der Mikroebene, also der ersten Auswertungsebene, erfolgt nach dem Vorbild der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Das Ablaufmodell einer Qualitativen Inhaltsanalyse muss jeweils an das vorliegende Material angepasst werden (Mayring 2010: 49). Durch die Festlegung des Ablaufmodells vor Beginn der Analyse sowie die Zergliederung in einzelne Interpretationsschritte, die vorab festgelegt werden, wird die Qualitative Inhaltsanalyse zur intersubjektiv überprüfbaren wissenschaftlichen Methode (ebd.: 59). Das Ziel der Analyse besteht in der Zusammenfassung des Materials. Die wesentlichen Inhalte sollen erhalten, das Material aber gleichsam reduziert werden, um hierauf aufbauend interpretative Analysen mit der Zielrichtung der Beantwortung der Forschungsfragen durchführen zu können (ebd.: 65). Im Sinne der gewählten qualitativen Forschungsstrategie geht die Qualitative Inhaltsanalyse dabei induktiv vor. Das Textmaterial in Form der transkribierten Interviews stellt den Ausgangspunkt dar, auf deren Grundlage Kategorien gebildet werden (Mayring 2008: 11). Durch die direkte Ableitung aus dem empirischen Material müssen vorab keine Theoriekonzepte formuliert werden (Reinhoffer 2008: 125). Nur so kann dem Prinzip der Offenheit im

Sinne des gewählten induktiven und explorativen Vorgehens Rechnung getragen werden. Und nur so können die subjektiven Sichtweisen der Befragten hinreichend vollständig erfasst werden (ebd.: 127).

Das Ablaufmodell der zusammenfassenden Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 2010: 68 f.) wurde für die Auswertung im Rahmen dieser Untersuchung wie folgt angepasst:

Abbildung 9: Ablaufmodell der zusammenfassenden Qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring 2010: 68.

Zu 1.: Im ersten Schritt wurden als Analyseeinheiten jeweils die Erzählungen festgelegt, die auf eine einzelne Frage der Interviewerin folgen. Hierdurch ergeben sich insgesamt 211 auszuwertende Analyseeinheiten.

Zu 2.: Diese Einheiten wurden durch eine Paraphrasierung auf den Inhalt reduziert, wobei nicht inhaltstragende Textbestandteile außen vor gelassen und

die Sprachebenen vereinheitlicht wurden. Inhaltsgleiche und nichtssagende Paraphrasen wurden ausselektiert.

Zu 3.: Nachdem diese Schritte mit dem gesamten Textmaterial durchlaufen wurden, konnten im dritten Schritt induktiv Kategorien gebildet werden. Hierfür wurde das entstandene zusammengefasste Textmaterial daraufhin ausgewertet, welche Informationen daraus gezogen werden können und inwiefern sich diese im Hinblick auf einen Vergleich aller Datensätze kategorisieren lassen. Folgende Kategorien wurden gebildet:

- Faktor der Berufswahl
- Wahl der Stadt als Arbeitgeber
- Werthaltung/Selbstbild
- Entwicklungsziele
- Verständnis von Personalentwicklung
- Erwartungen an Personalentwicklung
- Bild von der Verwaltung
- Allgemeine Bewertung
- Beschreibung ohne Auswertungsrelevanz

Auch wenn sich damit die gleichen Kategorien in jeder Auswertung wiederfinden, beziehen sich die Auswertungen nach wie vor auf den jeweiligen Einzelfall. Die Informationen, die sich aus den Einzelfällen ziehen lassen, werden jedoch für das gesamte Datenmaterial vergleichbar. Das Ergebnis der Auswertungsschritte 2 und 3 kann anhand der Einzelauswertungstabellen in Anhang 4 nachvollzogen werden.

Zu 4.: Den letzten Schritt stellt die Interpretation dar. Mehrere sich aufeinander beziehende Paraphrasen, die sich über das gesamte Material verstreuen können, werden unter Berücksichtigung der Kategorien zusammengefasst, interpretiert und durch neue Aussagen wiedergegeben. Durch die Berücksichtigung des Gesamtkontextes der jeweiligen Interviews findet eine Rücküberprüfung der Paraphrasierung und Kategorisierung anhand des Ausgangsmaterials statt, die von Mayring empfohlen wird (Mayring 2010: 83). Durch die Einbeziehung des Gesamtkontextes wird außerdem sichergestellt, dass die Pa-

raphrasen und Kategorien das Interview als Ausgangsmaterial hinreichend repräsentieren. Das Ergebnis der Interpretation als letzter Auswertungsschritt der ersten Auswertungsebene findet sich in Anhang 5.

6.2.2 Auswertung der Mesoebene

Die Abgrenzungen und Rollenwahrnehmungen, die im Rahmen der zweiten Auswertungsebene von Interesse sind, werden jeweils auf Basis des im ersten Auswertungsschritt gewonnenen Datenmaterials ergründet und ergeben sich dabei insbesondere durch jeweilige Abgleiche der Informationen aus den Kategorien Werthaltung/Selbstbild und Bild von der Verwaltung. Der Paarvergleich findet sich eingebunden in die Darstellung der Einzelinterpretationen in Anhang 5.

6.2.3 Auswertung der Makroebene

Die ausführlichen verallgemeinernden Abstraktionen werden im folgenden Kapitel 7 dargestellt. Aus den Gesamtauswertungstabellen in Anhang 6 ist ersichtlich, aus welchem Datenmaterial die Abstraktionen hergeleitet wurden.

6.3 Ergänzende Hinweise

Die Interviews wurden nach den zuvor dargestellten Grundlagen strukturiert vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet. Diese sowie die weiteren Darstellungen folgen dabei jeweils der Struktur der induktiv entwickelten Kategorien. Im Sinne einer angestrebten möglichst umfassenden Transparenz des Forschungsprozesses können die vorgenommenen Erhebungs- und Auswertungsschritte somit jeweils bis zu den Einzelaussagen der befragten Beschäftigten nachvollzogen werden. Die dazu gehörigen Nachweise finden sich im Anhang. Hierzu noch einige ergänzende Hinweise:

Durch die Paraphrasierung wurden Inhalte ohne weitere Relevanz für die im Rahmen dieser Untersuchung interessierende Auswertungszielrichtung bereits selektiert. Der Interviewleitfaden wurde mit der Zielrichtung entworfen, die Befragten dazu zu bringen, ihre Sichtweisen und Perspektiven möglichst umfassend darzustellen. Wird nach dem eigenen beruflichen Hintergrund gefragt, erscheint es befremdlich, keine Informationen zum derzeitigen Tätigkeitsbereich zu erfragen, der sich teilweise unmittelbar daraus ergibt. Es könnte die

Gefahr bestehen, dass die Befragungssituation als unnatürlich und nicht kontextbezogen wahrgenommen wird. Des Weiteren kann durch diese Frage das eigene Rollenverständnis in Abgrenzung zu dem jeweiligen befragten Kollegen mit einem abweichenden beruflichen Hintergrund anschaulich kontrastiert werden. Auch wenn für die weitere Auswertung nicht relevant ist, in welchen Sachgebieten die Beschäftigten im Einzelnen tätig sind, liegen diese Daten durch die Festlegung der Auswertungseinheiten dennoch vor, da hierzu explizit eine Frage gestellt wurde. Aus diesem Grund war es notwendig, die letzte Kategorie der Beschreibung ohne Auswertungsrelevanz zu bilden.

Die Zielrichtung der Untersuchung besteht nicht in der Bewertung des aktuellen Personalentwicklungskonzeptes der Stadtverwaltung Lippstadt, sondern in einer allgemeingültigen Hypothesenbildung. Es sei daher weiterhin darauf hingewiesen, dass Äußerungen zum Personalentwicklungskonzept der Stadtverwaltung im Sinne des Verständnisses von und der Erwartungen an Personalentwicklung interpretiert wurden.

Eine Auffälligkeit ergibt sich dadurch, dass bei der allgemeinen Bewertung des Arbeitsumfeldes häufig die räumliche Unterbringung angesprochen wurde. Diese vermehrten Äußerungen werden dem Umstand zugeschrieben, dass die Interviewerin hauptberuflich die Verantwortung für den Neubau eines Verwaltungsgebäudes zur Unterbringung der Stadtverwaltung Lippstadt trägt und zu diesem Zweck sämtliche Beschäftigte zu ihren räumlichen Anforderungen befragt hat. Der Planungsprozess wurde zu Zeiten der Durchführung der Interviews intensiv diskutiert und vielfach kritisch gesehen. Es wird jedoch nicht davon ausgegangen, dass die Themen räumliche Unterbringung und Personalentwicklung in besonderem Bezug zueinander stehen und die Äußerungen vielmehr auf die Rolle der Interviewerin im Planungsprozess zurückzuführen sind. Würden die Äußerungen als eigener Auswertungstatbestand behandelt, bestünde die Gefahr einer fehlgerichteten Interpretation, weshalb sie vollständig außer Acht gelassen werden.

Da nur wenige Beschäftigte auswertungsrelevante Angaben dazu gemacht haben, warum sie sich speziell für die Stadtverwaltung Lippstadt als Arbeitgeber entschieden haben, werden die Kategorien Faktor der Berufswahl und Wahl der Stadt als Arbeitgeber zusammengefasst. Zwar hat jeder Beschäftigte

auswertungsrelevante Angaben dazu gemacht, welches Bild er von der Verwaltung hat. Diese sind jedoch mit in die Auswertungen der Kategorie Werthaltung/Selbstbild eingegangen, da die Schilderungen davon, wie die Verwaltung gesehen wird und welche Auswirkungen sich hieraus in Bezug auf die eigene Tätigkeit ergeben, insbesondere auch Informationen über das diesen Ansichten zu Grunde liegende implizite Selbstbild der Befragten enthalten. Aus diesem Grund findet sich die Kategorie Bild von der Verwaltung nicht noch einmal einzeln wieder. Die aus den Paarvergleichen abgeleiteten Erkenntnisse in Bezug auf die jeweiligen Rollenwahrnehmungen und damit einhergehenden Abgrenzungen untereinander werden ebenfalls im Sinne den diesen Wahrnehmungen zu Grunde liegenden Werthaltungen und Selbstbildern interpretiert. Daher werden die auswertungsrelevanten Aussagen der Befragten für den letzten Auswertungsschritt in fünf verbleibende Kategorien eingeteilt.

7 Ergebnisbericht

Der letzte Schritt der empirischen Datenauswertung besteht darin, auf der Makroebene alle Fälle der Beschäftigten mit einer Verwaltungsausbildung sowie alle Fälle der Beschäftigten mit einem anderen beruflichen Hintergrund verallgemeinernd zusammenzufassen und zu abstrahieren. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieses Vorgangs dargestellt.

7.1 Gesamtvergleich Beschäftigte Verwaltung

7.1.1 Faktor der Berufswahl/Wahl der Stadt als Arbeitgeber

Es wurden mehrere Faktoren der Berufswahl angeführt, wie mangelnde Alternativen auf dem Arbeitsmarkt, familiäre Vorprägungen, die Art der Tätigkeit als Büroarbeit oder die Art der Ausbildung als duales Studium. Solche formalen oder methodischen Aspekte sind ausschlaggebend. Die Befragten haben sich nicht aufgrund von inhaltlichem Interesse für ihre Verwaltungsausbildung entschieden und hatten in den meisten Fällen auch keine Vorstellungen davon, welche Aufgabenstellungen innerhalb der Verwaltung bearbeitet werden.

7.1.2 Werthaltung/Selbstbild

Die Erkenntnisse, die aus der Kategorie Werthaltung und Selbstbild gewonnen werden können, weisen viele Gemeinsamkeiten auf. Die Befragten schildern,

dass die praktische Ausbildungszeit als deutlich prägender wahrgenommen wird, als der theoretische Teil der Ausbildung an der Fachhochschule. Die dort vermittelten Lerninhalte stellen zwar eine notwendige Grundlage dar, sie werden aber nicht als besonders interessant oder gar für die Praxis verwertbar beurteilt. Dennoch haben die Beschäftigten das im Rahmen der theoretischen Ausbildung vermittelte Bild einer hoheitlichen und gesetzlich reglementierten Verwaltung mitgenommen. Die fachpraktische Ausbildung sowie die nach der Ausbildung folgende praktische Berufserfahrung stellen jedoch den prägenden Teil der Ausbildung dar.

Das Bild der hoheitlichen und stark reglementierten Verwaltung setzt sich in der Werthaltung fort, mit der die Befragten ihre Tätigkeit betrachten und bewerten. Es wird als gegeben hingenommen, teilweise auch begrüßt, dass gesetzliche und andere Vorschriften maßgeblich die Arbeitsinhalte und -abläufe bestimmen.

Die Mitarbeiter bewerten es durchweg positiv, im Rahmen der praktischen Ausbildung sowie weiterer Stationen nach der Ausbildung mehrere Bereiche der Verwaltung durchlaufen zu haben und sich daher gut in der Organisation und vielfältigen Themengebieten auszukennen. Die daraus entstehende Kompetenz, die insbesondere darin besteht, Abläufe der Verwaltungspraxis zu kennen, wird als besondere Stärke gegenüber den Mitarbeitern wahrgenommen, die keine Verwaltungsausbildung durchlaufen haben. Aus dieser Stärke heraus entwickelt sich ein Rollenverständnis der Mitarbeiter, die jeweils eine Unterscheidung in eine Rolle des denkenden Vorgebers (Kopf) und eine Rolle des praktischen Umsetzers (Hand) vornehmen. Zumeist werden die Rolle des praktischen Umsetzers von dem Verwaltungsmitarbeiter und die Rolle des denkenden Vorgebers von dem Mitarbeiter mit einem abweichenden beruflichen Hintergrund ausgefüllt. Sämtliche Mitarbeiter geben an, durch allgemeine Berufs- und Lebenserfahrung selbstsicherer geworden zu sein.

7.1.3 Entwicklungsziele

Die Entwicklungsziele der Verwaltungsmitarbeiter bestehen durchweg darin, in der Hierarchie aufzusteigen und befördert zu werden. Die hinter diesem Entwicklungsziel stehenden Motive weichen teilweise voneinander ab. Durch hie-

rarchischen Aufstieg sollen Fach- und/oder Führungsverantwortung übernommen und/oder ein höheres Einkommen erzielt werden. Meistens steht der Arbeitsinhalt hinter dem Ziel der Beförderung zurück, teilweise wird angegeben, diese aufgrund einer schon erreichten guten Position nur bei inhaltlichem Interesse und einer ansprechenden Arbeitsumgebung anzustreben. Doch auch dabei ist das Wertesystem, das den Aufstieg als klare Entwicklungspräferenz ansieht, so fest verankert und präsent, dass das Bedürfnis besteht, ein Abweichen hiervon besonders zu rechtfertigen.

7.1.4 Verständnis von Personalentwicklung

Das Verständnis von Personalentwicklung beschränkt sich auf drei wesentliche Punkte, die sich alle auf die Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung und der Aufgabenerfüllung beziehen. Zunächst wird unter Personalentwicklung vornehmlich fachliche Aus- und Fortbildung verstanden. Die Fachkompetenz wird somit als wichtigster Inhalt von Personalentwicklung angesehen. Des Weiteren werden die Ermittlung und Deckung des Personalbedarfes als Aufgabe der Personalentwicklung benannt. Der demographische Wandel und der daraus resultierende Mangel an Fach- und Nachwuchskräften werden als besonders wichtiger Aspekt von Personalentwicklung identifiziert. Hieraus ergibt sich die Anforderung an Personalentwicklung, vorausschauend zu planen um zu vermeiden, dass Stellen ausscheidender Beschäftigter nicht rechtzeitig wiederbesetzt werden können.

7.1.5 Erwartungen an Personalentwicklung

Die Erwartungen an Personalentwicklung werden maßgeblich durch die benannten Entwicklungsziele bestimmt, die beruflichen Aufstieg und Beförderung zum Inhalt haben. Als größte Erwartung wird benannt, dass Personalentwicklung Rahmenbedingungen und Perspektiven schaffen soll, um sich als Mitarbeiter für den beruflichen Aufstieg qualifizieren zu können und befördert zu werden. Hierfür wird insbesondere ein erweitertes Budget für Fortbildungen als notwendig erachtet. Teilweise wird auch die Möglichkeit, innerhalb der Verwaltung neue Aufgabenbereiche kennenzulernen, als Erwartung an Personalentwicklung geäußert.

7.1.6 Gesamtbetrachtung

Durch die Zusammenfassung und Abstrahierung der Interviewauswertungen lässt sich erkennen, dass die Faktoren der Berufs- und Arbeitgeberwahl, die Werthaltungen und Selbstbilder, die Entwicklungsziele sowie die Verständnisse von und die Erwartungen an Personalentwicklungen bei den befragten Mitarbeitern mit einer Verwaltungsausbildung in vieler Hinsicht in höchstem Maße ähnlich ausgeprägt sind.

7.2 Gesamtvergleich Beschäftigte mit anderem beruflichen Hintergrund

7.2.1 Faktor der Berufswahl/Wahl der Stadt als Arbeitgeber

Den Faktoren der Berufswahl liegt jeweils ein inhaltliches Interesse zu Grunde, das sich je nach beruflichem Hintergrund unterscheidet. Teilweise liegt der Wahl der Stadt als Arbeitgeber die Zielsetzung zu Grunde, das Interessensgebiet hier besonders gut verfolgen zu können. Die Studieninhalte wurden jeweils danach ausgewählt, welche Inhalte vermittelt werden. Die Befragten weisen eine hohe Identifikation mit ihren jeweiligen inhaltlichen Tätigkeitsbereichen auf.

7.2.2 Werthaltung/Selbstbild

Die Befragten haben in ihrer Ausbildungszeit konkrete inhaltliche Prägungen erhalten, die sich je nach beruflichem Hintergrund unterscheiden und hieraus unmittelbar ergeben. Die Werthaltungen und Selbstbilder, die in den jeweiligen Ausbildungen vermittelt wurden, sind derart ausgeprägt, dass sie sich in den Tätigkeitsbereichen der Befragten deutlich wiederfinden. Auch aus den Perspektiven der Befragten mit einem anderen beruflichen Hintergrund wird eine deutliche Abgrenzung der eigenen Rolle im Vergleich zur Rolle der Verwaltungsmitarbeiter vorgenommen, die mit den Wahrnehmungen der Verwaltungsmitarbeiter übereinstimmt. Es wird unterschieden in eine Rolle des denkenden Vorgebers (Kopf) und eine Rolle des praktischen Umsetzers (Hand). Zumeist werden die Rolle des praktischen Umsetzers von dem Verwaltungsmitarbeiter und die Rolle des denkenden Vorgebers von dem Mitarbeiter mit einem abweichenden beruflichen Hintergrund ausgefüllt. Die Befragten geben

an, durch allgemeine Berufs- und Lebenserfahrung selbstsicherer und/oder gelassener geworden zu sein.

7.2.3 Entwicklungsziele

Die Entwicklungsziele der Beschäftigten fokussieren sich auf ihre jeweiligen inhaltlichen Tätigkeitsfelder. Die Befragten streben an, ihre Tätigkeiten weiter auszuüben und sie durch die Erweiterung eigener Kompetenzen besser ausführen zu können und/oder das Fachgebiet inhaltlich weiterzuentwickeln. Bei der Erläuterung ihrer Entwicklungsziele setzen sich die Beschäftigten dezidiert mit ihren Fachgebieten und den darin enthaltenen verschiedenen Anforderungen auseinander und haben dabei teilweise konkrete Visionen, wie sie ihr Tätigkeitsfeld inhaltlich weiterentwickeln wollen. Der Fokus der Entwicklungsziele liegt auf fachlichen Fragen und hat in den meisten Fällen keinen persönlichen Bezug. Werden persönliche Entwicklungen im Sinne eines Aufstiegs in höhere Positionen angestrebt, hat auch dies einen fachlichen Bezug, da hierdurch mehr Handlungsspielraum zur Weiterentwicklung des Fachgebietes oder zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Ausübung des Fachgebietes angestrebt werden.

7.2.4 Verständnis von Personalentwicklung

Das jeweilige Verständnis von Personalentwicklung der Beschäftigten mit einem anderen beruflichen Hintergrund bezieht sich jeweils auf die Aspekte, die die Beschäftigten im Sinne ihrer Werthaltung und ihrer Entwicklungsziele als wichtig erachten und weichen somit inhaltlich voneinander ab. Der jeweilige Schwerpunkt, den die Beschäftigten in ihrer Tätigkeit sehen, wird auch als Schwerpunkt dessen gesehen, was im Rahmen von Personalentwicklung entwickelt werden sollte. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf Fach- sondern auch auf Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Das Verständnis von Personalentwicklung bezieht sich somit nicht auf die Funktionsfähigkeit der Verwaltung und die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung, sondern setzt bei jedem Beschäftigten und seinen individuellen Kompetenzen an.

7.2.5 Erwartungen an Personalentwicklung

Ebenso verschieden stellen sich auch die Erwartungen an die Personalentwicklung dar. Auch hierbei ist eine unmittelbare Ableitung aus den jeweiligen

Werthaltungen und Entwicklungszielen gegeben. Je nachdem, welchen inhaltlichen Schwerpunkt die Beschäftigten ihrem Verständnis von Personalentwicklung zu Grunde legen, entsteht hieraus die Erwartung an die Personalentwicklung, die entsprechenden Kompetenzen zu vermitteln. Mehrheitlich wird außerdem erwartet, dass Personalentwicklung die Rahmenbedingungen dafür schafft, damit die Beschäftigten ihre Entwicklungsziele in Form einer inhaltlichen Weiterentwicklung ihrer Tätigkeitsfelder umsetzen können. Weiterhin wird die Problematik angesprochen, dass der öffentliche Dienst für Fachkräfte, die keine Verwaltungs- sondern eine andere fachspezifische Ausbildung durchlaufen haben und somit auch in Bereichen der freien Wirtschaft tätig sein könnten, finanziell nicht attraktiv ist. Entsprechend wird die Erwartung an Personalentwicklung formuliert, auf mögliche andere Weisen Anreize für gut qualifiziertes Personal zu schaffen.

7.2.6 Gesamtbetrachtung

Durch die Zusammenfassung und Abstrahierung der Interviewauswertungen lässt sich erkennen, dass die Faktoren der Berufs- und Arbeitgeberwahl, die Werthaltungen und Selbstbilder, die Entwicklungsziele sowie die Verständnisse von und die Erwartungen an Personalentwicklungen bei den befragten Beschäftigten mit einem anderen beruflichen Hintergrund in der Hinsicht ähnlich sind, dass sich die jeweiligen beruflichen Prägungen in den Ansichten der jeweiligen Kategorien niederschlagen. Die Werthaltungen eines jeden Beschäftigten, die im Rahmen der Ausbildung geprägt wurden, können in den Aspekten von Personalentwicklung wieder gefunden werden. Hierzu zwei Beispiele: Mitarbeiter PE hat in seiner Ausbildung und späteren Tätigkeit in der freien Wirtschaft als Tiefbauingenieur die Werte Pragmatismus, Wirtschaftlichkeit und Effizienz verinnerlicht. Diese Aspekte sind dem Mitarbeiter nicht nur in seiner täglichen Arbeit besonders wichtig, sondern sie gehen auch in seine Perspektiven in Bezug auf das Thema Personalentwicklung mit ein. Hieraus ergibt sich, dass der Mitarbeiter die Hauptaufgabe von Personalentwicklung darin sieht, dass die Ressource Personal wirtschaftlich eingesetzt wird. Mitarbeiter HH hingegen wurde in seiner Ausbildung zum Stadtplaner durch die Werte Teamorientierung, Kooperation und Ganzheitliches Denken geprägt.

Dementsprechend sieht er im Rahmen der Personalentwicklung diese Kompetenzen als besonders wichtig und entwicklungsbedürftig an. Die Hauptaufgabe von Personalentwicklung wird darin gesehen, die Mitarbeiter anhand ihrer individuellen Stärken in Teams zusammenzusetzen und allgemein die Teamfähigkeit der Mitarbeiterschaft zu stärken. Diese Beispiele ließen sich für jeden der befragten Mitarbeiter fortsetzen. Dabei sind zwar nicht immer alle Aspekte der Personalentwicklung – also die eigenen Entwicklungsziele, das Verständnis von sowie die Erwartungen an Personalentwicklung – sondern teilweise nur ein oder zwei betroffen. Insbesondere im Bereich der Entwicklungsziele haben auch andere Aspekte wie die Gesundheit oder familiäre Verpflichtungen Auswirkungen, was sich durch das vorliegende Datenmaterial jedoch nicht weiter ergründen lässt. Dennoch lässt sich als gemeinsames Kennzeichen der Beschäftigten mit einem anderen beruflichen Hintergrund erkennen, dass die jeweiligen Prägungen der Ausbildung sowie die Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Tätigkeiten Auswirkungen auf die Perspektiven zum Thema Personalentwicklung haben.

Das Ergebnis dieses letzten Auswertungsschrittes stellen allgemeine und abstrakte Erkenntnisse über die Perspektiven der Verwaltungsmitarbeiter sowie die Perspektiven der Mitarbeiter mit einem anderen beruflichen Hintergrund dar. Wie sich zeigt, weisen die befragten Mitarbeiter je nachdem, ob sie eine Verwaltungsausbildung durchlaufen oder einen anderen beruflichen Hintergrund haben, deutliche Unterschiede im Hinblick auf ihre Prägungen, Verständnisse, Ziele und Erwartungen auf.

8 Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Sozialisationsforschung zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage

Diese Erkenntnisse werden nachfolgend vor dem theoretischen Hintergrund der Sozialisationsforschung reflektiert und interpretierend zu einer Hypothese über den Zusammenhang des beruflichen Hintergrundes und der Sichtweisen auf Personalentwicklung zusammengefasst.

8.1 Sozialisationsforschung

Die Wissenschaft der Sozialisationsforschung umfasst Teilaspekte der Disziplinen Soziologie, Psychologie und Erziehungswissenschaften. Als Sozialisation wird der Prozess bezeichnet, in dem Menschen durch die Aneignung und Verinnerlichung von Werten sowie Urteils- und Handlungsmustern gesellschaftlich handlungsfähig werden und ihre Persönlichkeit entwickeln (Wiemann 2010: 13). Hermann hat unterschiedliche Definitionen von Persönlichkeit miteinander verglichen und daraus folgende entwickelt: „Persönlichkeit [ist] ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ überdauerndes und stabiles Verhaltenskorrelat“ (Hermann 1991: 25). Relativ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass im Laufe der Lebensspanne moderate Veränderungen der Persönlichkeit im Sinne einer Sozialisation durchaus möglich sind (Stemmler et al. 2011: 280).

8.1.1 Berufliche Sozialisation

Es können vier Sozialisationsinstanzen unterschieden werden. Die primäre Sozialisation erfolgt in der Familie, die wiederum durch das soziale Milieu geprägt ist. Zur sekundären Sozialisation gehören sämtliche Bildungsinstanzen sowie sozialisatorische Effekte in Gruppen Gleichaltriger. Die tertiäre Sozialisation umfasst die Berufsausbildung und -tätigkeit. Als letzte Instanz wird die mediale Sozialisation genannt, zu der alle Formen von medialer Beeinflussung gezählt werden (Mikos 2007: 27 f.), die im Folgenden nicht weiter betrachtet wird. Die tertiäre Sozialisation stellt einen zentralen Sozialisationsfaktor dar, sodass sie auch Einfluss auf andere Lebensbereiche nimmt, zum Beispiel indem die Berufstätigkeit der Eltern maßgeblich für die primäre Sozialisation der Kinder in der Familie ist (Fingerle 1983: 498).

Berufliche Sozialisation wird von Fingerle als permanenter Prozess „der Entstehung, Entwicklung und Ausbildung von Persönlichkeitsstrukturen in Auseinandersetzung mit beruflichen Anforderungen [...] während der Berufsausbildung [...] und während der Erwerbstätigkeit in allen beruflichen Positionen“ (ebd.: 497) definiert. Diesen und weiteren Definitionen gleich ist die Unterscheidung in Sozialisation für und durch den Beruf (so auch bei Heinz 1995: 12; Münch 2004: 184; Grabowski 2007: 55), so dass sowohl die primäre und sekundäre, als auch die tertiäre Sozialisation betroffen sind. Die Sozialisation

für den Beruf, auch als antizipatorische Sozialisation bezeichnet, ist Bestandteil der primären und sekundären Sozialisation und mündet nach Einflüssen durch Familie und Schule in die Wahl und das Durchlaufen der Ausbildung (Bosetzky/Heinrich 1985: 118). Im Rahmen der Sozialisation für den Beruf werden demnach bereits bestimmte Anpassungsprozesse in Bezug auf die zukünftige Arbeit vollzogen (Frese 1983: 13). Der Übergang zur tertiären Sozialisation ist dabei fließend.

Sozialisation durch den Beruf meint die anschließenden im betrieblichen Arbeitsprozess vermittelten Erfahrungen, die das Verhältnis eines Beschäftigten gegenüber Arbeitsinhalten, betrieblichen Bedingungen und Arbeitsergebnissen konkretisiert und im gesamten Lebenszusammenhang bewusstseinsbildende Auswirkungen besitzt. Forschung zu Sozialisation durch den Beruf beschäftigt sich demnach mit der Frage, inwiefern Arbeitsbedingungen Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen (ebd.: 12). Die Lernerfahrungen vor und während der Ausbildung stellen somit die Sozialisation für den Beruf, die anschließenden Arbeitserfahrungen die Sozialisation durch den Beruf dar (Heinz 1995: 42).

Die Sozialisation durch den Beruf steht dabei im engen Verhältnis zu der organisationalen Sozialisation, nach der nach Eintritt in eine Organisation dort Fähigkeiten und Überzeugungen vermittelt werden, die dazu befähigen sollen, die von einer Organisation gestellten Anforderungen zu erfüllen. Nach diesem Konzept passen Menschen sich also an die Normen und Werte einer Organisation an. Durch Sozialisations- und Gravitationseffekte soll die organisationale Sozialisation dazu führen, dass die Persönlichkeiten von Beschäftigten einer Organisation sich ähnlicher sind, als es statistisch wahrscheinlich wäre (Blickle et al. 2008: 76).

8.1.2 Bürokratische Sozialisation

Einen speziellen Fall von beruflicher Sozialisation stellt die bürokratische Sozialisation im Öffentlichen Dienst dar. Der bürokratischen Sozialisation liegt das Bürokratieverständnis des klassischen Bürokratiemodells von Max Weber zu Grunde, nach dessen Idealvorstellung eine bürokratische Organisation auf strenger Hierarchie, Weisungen von oben nach unten, Normen und Vorschriften zur Festlegung von Verfahrensweisen sowie Arbeitsteilung basiert, um Öffentliches Verwaltungshandeln berechenbar, zuverlässig und kontrollierbar zu

machen (Weber 2002: 160 ff.). Nach dem Konzept der bürokratischen Sozialisation entwickeln Mitarbeiter durch ihre Anpassung an eine bürokratische Organisation – also im Rahmen der Sozialisation durch den Beruf – dementsprechende Werthaltungen wie Loyalität gegenüber dem Dienstherrn, Pflichtbewusstsein, Weisungsgebundenheit, Gehorsam, Anpassung, Unterordnung und Affirmation des gebundenen Verwaltungshandelns. Damit einher geht das Selbstbild eines Verwaltungsmitarbeiters als ausführender Befehlsvollstrecker (Krüger 2005: 267).

Auch im Hinblick auf die Sozialisation für den Beruf, also die Frage, warum Menschen sich für einen Eintritt in den Öffentlichen Dienst entscheiden, finden sich im Konzept der bürokratischen Sozialisation Antworten. Demnach finden sich vornehmlich Bewerber für Verwaltungslaufbahnen, die durch den Numerus Clausus, geringe Berufschancen oder fehlende finanzielle Mittel an einer anderen Berufswahl gehindert werden, oder aber die vornehmlich geprägt durch primäre Sozialisation in der Familie den öffentlichen Dienst mit Privilegien wie Unkündbarkeit, Altersversorgung oder Beihilfen im Krankheitsfall verbinden. Freude an der Arbeit, Selbstverwirklichung oder die Umsetzung ideeller gesellschaftlicher Vorstellungen zählen hingegen selten dazu (Bosetzky/Heinrich 1985: 21). Dementsprechend wird davon ausgegangen, dass Menschen, die sich für einen Eintritt in den Öffentlichen Verwaltungsdienst entscheiden, in ihrer primären und sekundären Sozialisation insbesondere Ordnungs- und Sicherheitswerte verinnerlicht haben (ebd.: 22). Das Konzept der bürokratischen Sozialisation geht somit davon aus, dass sich in diesem Zusammenhang stehende Persönlichkeitsmerkmale, die schon vor dem Eintritt in die Öffentliche Verwaltung vorhanden sind, durch die Sozialisation im Rahmen der Tätigkeit in der bürokratischen Organisation weiter verstärken.³

³ Empirische Nachweise über die genauen Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Persönlichkeit, die sämtliche personenindividuellen Drittvariablen mit berücksichtigen, konnten bisher nicht erbracht werden. Zwar wurden gewisse korrelative Zusammenhänge gefunden, diese konnten jedoch kausal nicht eindeutig interpretiert werden (von Rosenstiel et al. 2005: 171). Es kann nicht genau gesagt werden, inwiefern gegenseitige Einflüsse zwischen solchen Persönlichkeitsmerkmalen bestehen, die dafür gesorgt haben, dass sich eine Person für eine bestimmte Ausbildung entscheidet, weil sie glaubt, dass sich ihre Persönlichkeitsmerkmale mit den Merkmalen der Berufstätigkeit vereinen lassen, und solchen Persönlichkeitsmerkmalen, die sich im Laufe der Berufstätigkeit durch die angesprochenen Anpassungsprozesse entwickeln. Es wird davon ausgegangen, dass zwischen Sozialisation für und durch

8.2 Aus der Empirie und der Sozialisationsforschung abgeleitete Erkenntnisse zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage

8.2.1 Beschäftigte Verwaltung

Faktoren der Berufswahl/Wahl der Stadt als Arbeitgeber: Vor dem dargestellten theoretischen Hintergrund der Sozialisationsforschung wird deutlich, dass die Faktoren der Berufswahl der befragten Verwaltungsmitarbeiter deutlich durch eine antizipatorische bürokratische Sozialisation für den Beruf geprägt sind. Die angeführten Gründe für den Eintritt in den Öffentlichen Dienst beschränken sich auf Alternativlosigkeit sowie primäre Sozialisationsprozesse und folgen weder inhaltlichen Interessen noch dem Bestreben, sich in der Arbeit selbst zu verwirklichen. Insofern finden sich die theoretischen Überlegungen hinsichtlich bürokratischer Sozialisation für den Beruf in den vorliegenden empirischen Untersuchungsergebnissen spiegelbildlich wieder.

Werthaltung/Selbstbild: Vor dem dargestellten theoretischen Hintergrund der Sozialisationsforschung scheint es weiterhin so, als haben die befragten Verwaltungsmitarbeiter mit ihren überaus ähnlichen Werthaltungen und Selbstbildern eine wirksame bürokratische Sozialisation durch den Beruf durchlaufen.⁴ Das im Rahmen der Ausbildungszeit vermittelte und im Laufe der Tätigkeit verinnerlichte Bild der hoheitlichen und gesetzlich reglementierten Verwaltung

den Beruf eine Wechselwirkung besteht, die unterschiedliche Formen annehmen kann. Ob eine dieser Sozialisationsformen dominant ist, wenn ja welche und ob diese dann bei jedem dominant ist, lässt sich aufgrund mangelnder empirischer Nachweise und Ungenauigkeiten der begrifflichen Abgrenzung nicht hinreichend erklären. Weiterhin ist unklar, ob Sozialisation durch den Beruf nur zu Beginn der beruflichen Laufbahn wirkt, oder aber ihre Wirkungen über die Jahrzehnte andauernde Erwerbstätigkeit hinweg entfaltet, da Sozialisationseffekte größeren Einfluss auf Persönlichkeitsmerkmale haben, je länger sie andauern. Auch die Frage, wie Persönlichkeitsmerkmale definiert und voneinander abgegrenzt werden und ob diese Persönlichkeitsmerkmale durch Sozialisationsprozesse verstärkt, verlangsamt, gehemmt oder umgekehrt werden, wird in verschiedenen Untersuchungen zu unterschiedlich beantwortet, als dass sich hieraus ein allgemein anerkanntes wissenschaftliches Gesetz formulieren ließe. Für jede dieser Möglichkeiten finden sich in der entsprechenden Fachliteratur Anhänger (einen Überblick liefert Frese 1983: 14-21).

⁴ Hieraus lässt sich nicht ableiten, dass eine Verwaltungsausbildung grundsätzlich zu einer wirksamen bürokratischen Sozialisation führt. Vielmehr besteht auch die Möglichkeit, dass Beschäftigte auf bürokratische Sozialisationsprozesse mit passivem oder aktivem Widerstand bis hin zum Verlassen der Organisation reagieren (Bosetzky/Heinrich 1985: 250). Da es jedoch nicht im Erkenntnisinteresse der Untersuchung liegt herauszufinden, unter welchen Umständen eine bürokratische Sozialisation Wirkungen entfaltet und unter welchen Umständen sie möglicherweise fehlschlägt, sondern vielmehr, was sich für die Personalentwicklung daraus ableiten lässt, dass die Beschäftigten mit einem Verwaltungshintergrund vornehmlich bürokratisch sozialisiert sind, wird dieser Ansatz nicht weiter verfolgt.

spiegelt das Bild der Verwaltung im klassischen Bürokratiemodell nach Max Weber wieder und formt ein Selbstbild der Mitarbeiter als ausführende Umsetzer. Es finden sich die Werthaltungen eines bürokratisch sozialisierten Beschäftigten wieder, vornehmlich die der Loyalität gegenüber dem Dienstherrn sowie eine Affirmation des gebundenen Verwaltungshandelns. Die Beschäftigten zeigen daher kein echtes Sachinteresse an ihren Tätigkeiten und sind bereit, diese für eine Beförderung auszutauschen. Ob entweder die bürokratische Sozialisation für oder durch den Beruf ausschlaggebend sind, oder aber sich vielmehr eine gegenseitige verstärkende Wirkung ergibt, in dem bereits vor Eintritt in eine bürokratische Sozialisation vorhandene, dem Idealtypus der Bürokratie entsprechenden Werte durch die Sozialisationsprozesse im Rahmen der weiteren Berufstätigkeit weiter verstärkt werden, kann anhand des vorhandenen Datenmaterials nicht beurteilt werden. Eine genaue Analyse der Sozialisationsprozesse ist jedoch für das im Rahmen dieser Untersuchung vorliegende Erkenntnisinteresse auch nicht notwendig.

Entwicklungsziele: Die Vereinheitlichung der Werthaltungen im Rahmen der bürokratischen Sozialisation scheint auch Einfluss auf die persönlichen Entwicklungsziele der Verwaltungsmitarbeiter genommen zu haben, die durchweg darin bestehen, in der Hierarchie aufzusteigen und befördert zu werden. Auch wenn die hinter diesen Entwicklungszielen stehenden Motive teilweise voneinander abweichen, zeigt sich eine wirksam durchlaufene bürokratische Sozialisation. Die Mitarbeiter haben die hierarchische Verwaltungsorganisation verinnerlicht und sehen als einzige Entwicklungsmöglichkeit ein Aufsteigen innerhalb der Rangordnung und eine Erhöhung ihres Status an. Die Mitarbeiter sind somit auf ihre Organisation fixiert und ordnen sich den hierarchischen personalwirtschaftlichen Instrumenten des Stellenplans, der Beförderung und einer Erfolgsmessung in Besoldungsgruppen unter. Das inhaltliche Tätigkeitsfeld wird zwar auch entwickelt, es wird jedoch als austauschbar angesehen und nicht mit der persönlichen Weiterentwicklung verknüpft. Insofern lässt sich feststellen, dass die persönlichen Entwicklungsziele der Mitarbeiter mit einer Verwaltungsausbildung deutlich durch ihre bürokratische Sozialisation geprägt sind.

Verständnis von Personalentwicklung: Das Verständnis von Personalentwicklung der Verwaltungsmitarbeiter fokussiert sich auf die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung, die durch eine mangelnde Deckung des Personalbedarfes und den demographischen Wandel gefährdet erscheint. Auch hier können im Rahmen einer bürokratischen Sozialisation vermittelte Werte wiedergefunden werden, wie die Loyalität gegenüber dem Dienstherrn und ein ausgeprägtes Pflichtbewusstsein in Bezug auf die Funktionsfähigkeit der Verwaltung.

Die fehlende Identifikation mit der inhaltlichen Tätigkeit sowie die Geringschätzung der theoretischen Ausbildung können als ursächlich dafür interpretiert werden, dass die Mitarbeiter ein Verständnis von Personalentwicklung haben, in dem insbesondere die Fachkompetenz als entwicklungsbedürftig angesehen wird. Die inhaltliche Themenbreite der Verwaltung verstärkt den Eindruck, durch die theoretische Ausbildungszeit nicht gut auf die praktische Tätigkeit vorbereitet zu werden. Die Mitarbeiter können im Rahmen des beruflichen Aufstieges in Positionen gelangen, die ihnen Fachkompetenz abverlangt, die sie im Rahmen der theoretischen Ausbildung nicht erworben haben. Da die Mitarbeiter den beruflichen Aufstieg und einen damit verbundenen Wechsel ihrer inhaltlichen Tätigkeit als einziges Entwicklungsziel ansehen, erscheint das hieraus entwickelte Bedürfnis, im Rahmen der Personalentwicklung insbesondere fachlich auf eine neue Tätigkeit vorbereitet zu werden, nicht verwunderlich. Ein in hoher hierarchischer Position stehender Verwaltungsmitarbeiter mit ausgeprägter Fachkompetenz stellt somit das Zielideal dar, das es im Rahmen der Personalentwicklung zu erreichen gilt.

Erwartungen an Personalentwicklung: Die Entwicklungsziele sowie das Verständnis von Personalentwicklung, die jeweils durch die bürokratische Sozialisation der Mitarbeiter geprägt sind, setzen sich auch in den Erwartungen an Personalentwicklung entsprechend fort. Die Verwaltungsmitarbeiter erwarten insbesondere, dass Personalentwicklung die Rahmenbedingungen und Perspektiven dafür schafft, aufzusteigen, befördert zu werden und im Rahmen von Qualifizierungsmöglichkeiten dafür notwendige Fachkompetenzen entwickeln zu können.

8.2.2 Beschäftigte mit anderem beruflichen Hintergrund

Faktor der Berufswahl/Wahl der Stadt als Arbeitgeber: Vor dem dargestellten theoretischen Hintergrund der Sozialisationsforschung wird deutlich, dass die Faktoren der Berufswahl der befragten Mitarbeiter mit einem anderen beruflichen Hintergrund ebenfalls durch eine antizipatorische berufliche Sozialisation für den Beruf geprägt sind. Die Befragten haben sich jeweils aufgrund eines inhaltlichen Interesses für ihre Ausbildungen entschieden. Die Sozialisationsprozesse für den Beruf haben zu den jeweiligen unterschiedlichen Werthaltungen geführt, die sich in den jeweiligen unterschiedlichen Tätigkeiten wiederfinden.

Werthaltung/Selbstbild: Im Gegensatz zu den Mitarbeitern, die eine Verwaltungsausbildung durchlaufen haben, zeigen sich keine vergleichbaren Sozialisations-effekte durch den Beruf beziehungsweise organisationale Sozialisations-effekte, die zu einheitlichen Werthaltungen und Selbstbildern führen. Die Mitarbeiter haben in ihrer Ausbildungszeit konkrete inhaltliche Prägungen erhalten, die sich je nach beruflichem Hintergrund unterscheiden und hieraus unmittelbar ergeben. Die Werthaltungen und Selbstbilder, die in den jeweiligen Ausbildungen vermittelt wurden, sind derart ausgeprägt, dass sie sich in den Tätigkeitsbereichen der Mitarbeiter deutlich wiederfinden und auch im Rahmen ihrer Tätigkeiten in der Verwaltung nicht an Bedeutung verloren haben. Auch wenn die Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Berufsgruppe innerhalb der Stadtverwaltung Lippstadt deutlich in der Unterzahl und von Mitarbeitern mit einer Verwaltungsausbildung als größter Berufsgruppe umgeben sind, hat dies nicht dazu geführt, dass die Mitarbeiter die Werthaltungen der bürokratischen Verwaltung übernommen haben. Vor dem Hintergrund, dass Verwaltungsmitarbeitern gewisse festgefahrene und unflexible Sichtweisen zugeschrieben werden, reflektieren die Mitarbeiter mit einem anderen beruflichen Hintergrund ihre eigenen Rollenwahrnehmungen und Prägungen, die als deutlich abweichend wahrgenommen werden. Die Befragten geben an, durch allgemeine Berufs- und Lebenserfahrung selbstsicherer und/oder gelassener geworden zu sein, jedoch keine Persönlichkeitsveränderung im Rahmen einer Veränderung des eigenen Selbstbildes oder einer Überschreibung vorhandener Werthaltungen durchlaufen zu haben.

Entwicklungsziele: Da sich die Mitarbeiter gemäß ihren Prägungen der beruflichen Sozialisation für den Beruf jeweils stark mit ihren Arbeitsinhalten identifizieren, fokussieren sie sich in ihren Entwicklungszielen darauf, sich zusammen mit ihren inhaltlichen Tätigkeiten weiterzuentwickeln. Dahinter steht der Wunsch, die eigene Rolle besser ausfüllen und durch eine eigene Entwicklung insbesondere das jeweilige Fachgebiet weiterentwickeln zu können. Entsprechend ihrer jeweiligen Tätigkeitsfelder, gehen die Entwicklungsziele dabei inhaltlich auseinander, beziehen sich jedoch stets auf die Tätigkeit selbst.

Verständnis von Personalentwicklung: Auch in ihren Verständnissen von Personalentwicklung werden die Mitarbeiter maßgeblich durch ihre Sozialisation für den Beruf beeinflusst. Je nachdem, welche Schwerpunkte die Mitarbeiter in ihren Tätigkeiten setzen, die wiederum durch die Werthaltungen, die die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Ausbildung entwickelt haben, beeinflusst werden, werden diese als Schwerpunkt dessen gesehen, was im Rahmen der Personalentwicklung entwickelt werden sollte, beziehungsweise was als Aufgabe von Personalentwicklung verstanden wird. Das Verständnis bezieht sich dabei eher auf eine individuelle Förderung und setzt in den meisten Fällen bei der Perspektive der Beschäftigten und ihren individuellen Kompetenzen an. Der Fokus wird dabei nicht auf die Fach- sondern auch auf Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen gelegt. Die inhaltliche Identifikation mit ihrer jeweiligen Tätigkeit sowie die starken Prägungen der beruflichen Sozialisation für den Beruf, die die Beschäftigten in ihren Ausbildungen verinnerlicht haben, scheinen dazu geführt zu haben, dass die Beschäftigten Fachkompetenz weniger in Zweifel ziehen und sich ihr Verständnis von Personalentwicklung daher auf weitergehende Kompetenzbereiche erstreckt.

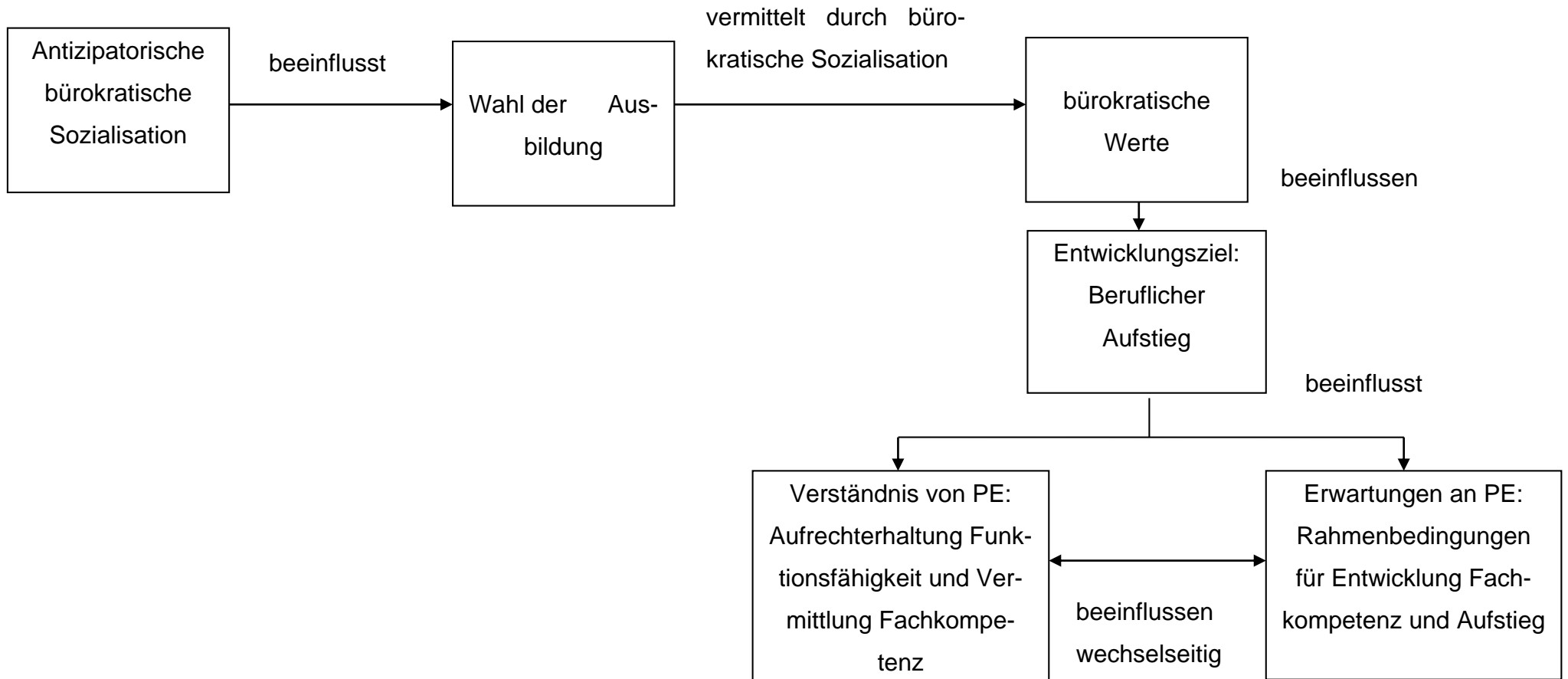
Erwartungen an Personalentwicklung: Die berufliche Sozialisation für den Beruf hat über die Prägung der Werthaltungen und Selbstbilder Einfluss auf die jeweiligen Entwicklungsziele und Verständnisse von Personalentwicklung bis hin zu den Erwartungen an die Personalentwicklung genommen. Wie schon in den beiden vorherigen Kategorien wird deutlich, dass je nachdem welche Schwerpunkte die Mitarbeiter ihrem Verständnis von Personalentwicklung zu Grunde legen, hieraus die Erwartung entsteht, die entsprechenden Kompetenzen zu vermitteln. Weiterhin möchten die Mitarbeiter sich zusammen mit ihrem

Tätigkeitsfeld entwickeln und mit ihm wachsen. Personalentwicklung soll die entsprechenden Rahmenbedingungen und Möglichkeiten hierfür schaffen.

8.3 Beantwortung der ersten Forschungsfrage

Durch die Reflexion der empirischen Untersuchungsergebnisse vor dem theoretischen Hintergrund der Sozialisationsforschung ergeben sich durch einen induktiven Schluss Erkenntnisse, inwiefern ein Zusammenhang zwischen dem beruflichen Hintergrund und den Perspektiven auf Personalentwicklung besteht. In der folgenden Abbildung wird zunächst der Zusammenhang zwischen einer Verwaltungsausbildung und den Perspektiven auf Personalentwicklung veranschaulicht:

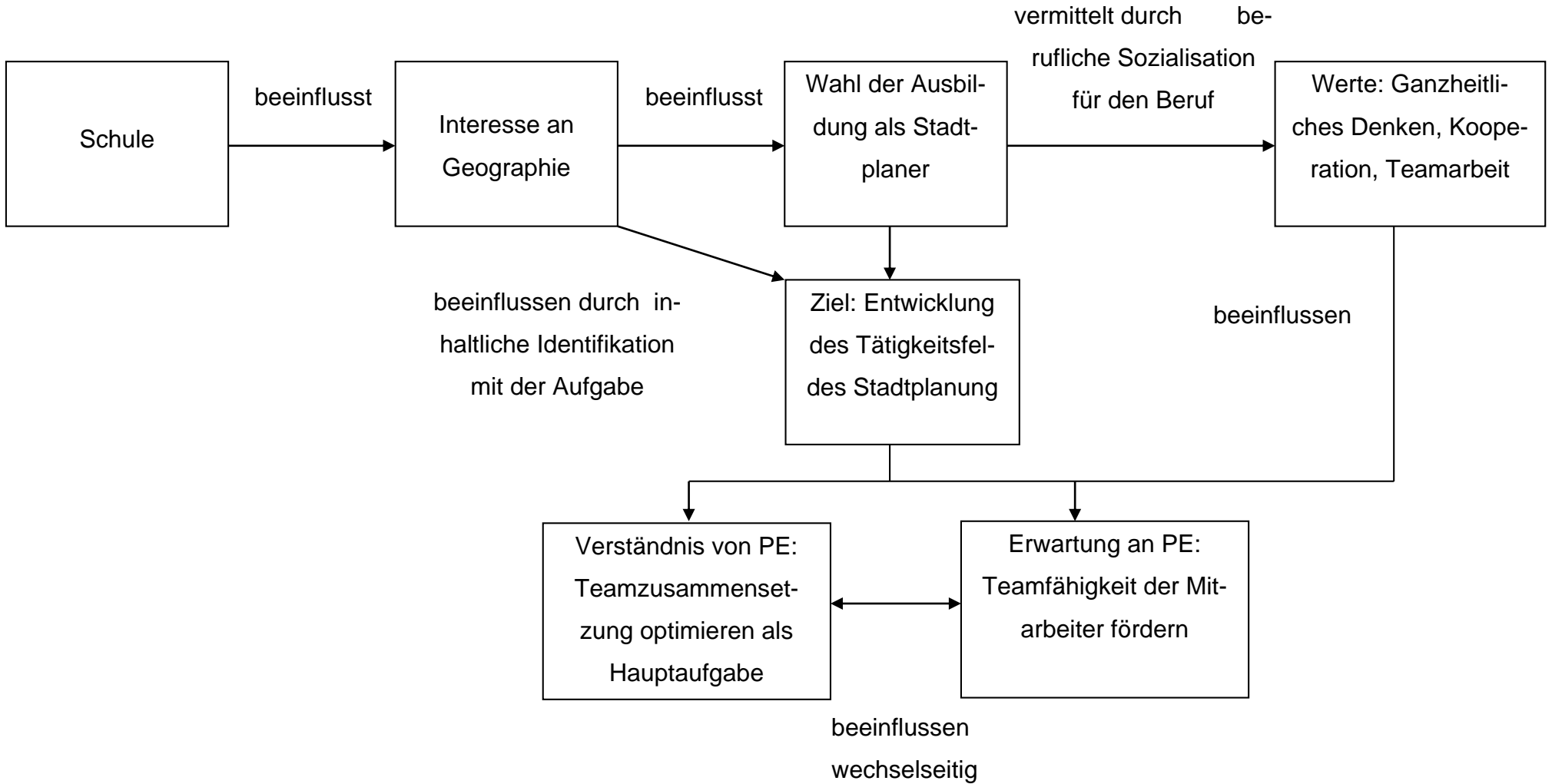
Abbildung 10: Zusammenhang Verwaltungshintergrund und Perspektiven auf Personalentwicklung (PE)



Quelle: Eigene Darstellung.

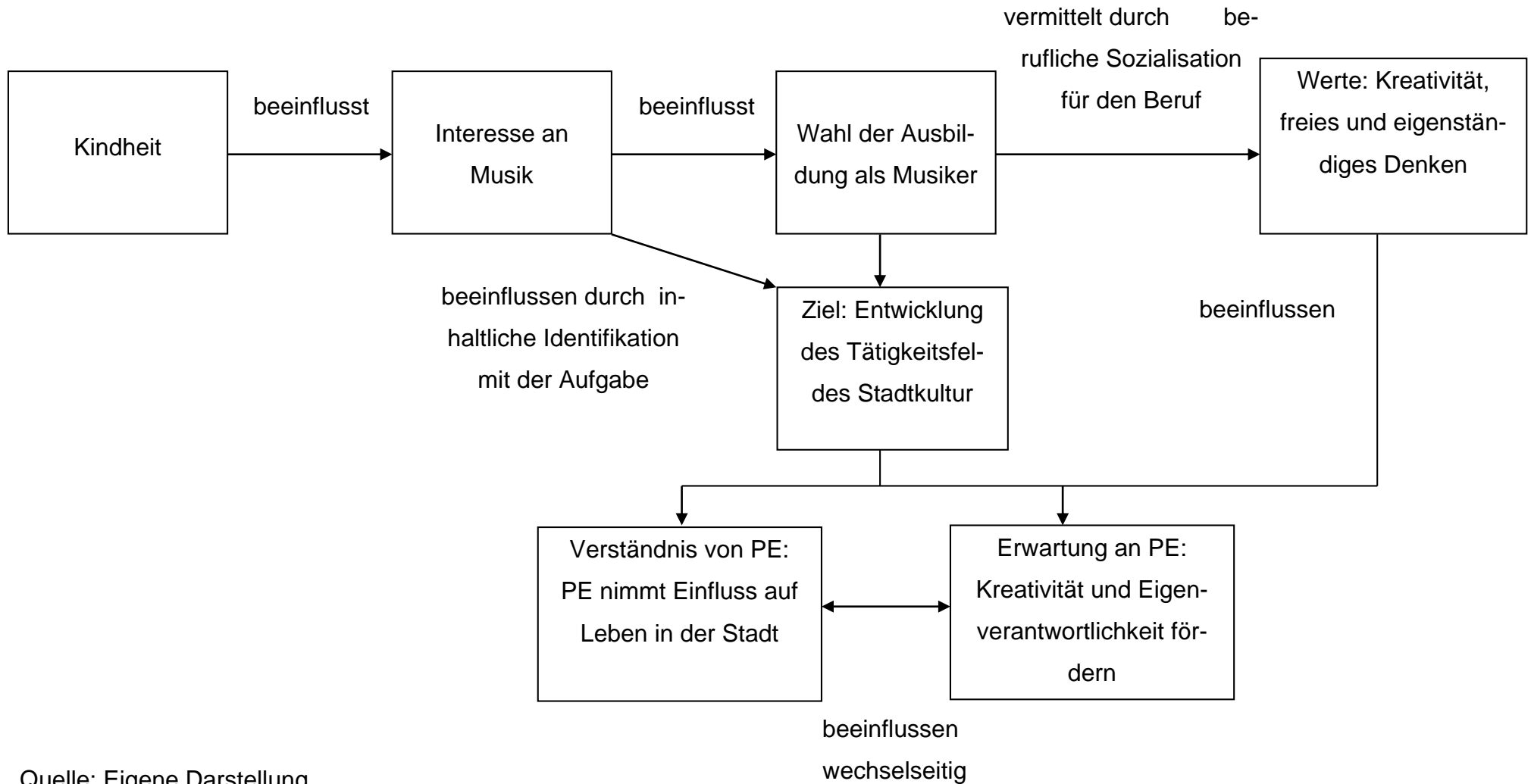
Da festgestellt wurde, dass die Beschäftigten durch ihre bürokratische Sozialisation äußerst ähnliche Präferenzen und Sichtweisen entwickelt haben, können die entsprechenden Zusammenhänge für alle gleichermaßen in der Abbildung dargestellt und ohne weiteren Zwischenschritt generalisiert werden. Anders verhält es sich mit den Beschäftigten, die keine Verwaltungsausbildung durchlaufen haben. Hier geben sich je nach beruflichem Hintergrund unterschiedliche Werte und Präferenzen, weshalb in den folgenden Abbildungen zunächst Beispiele zweier Beschäftigter dargestellt werden:

Abbildung 11: Zusammenhang beruflicher Hintergrund und Perspektiven auf Personalentwicklung (PE) am Beispiel des Mitarbeiters HH



Quelle: Eigene Darstellung.

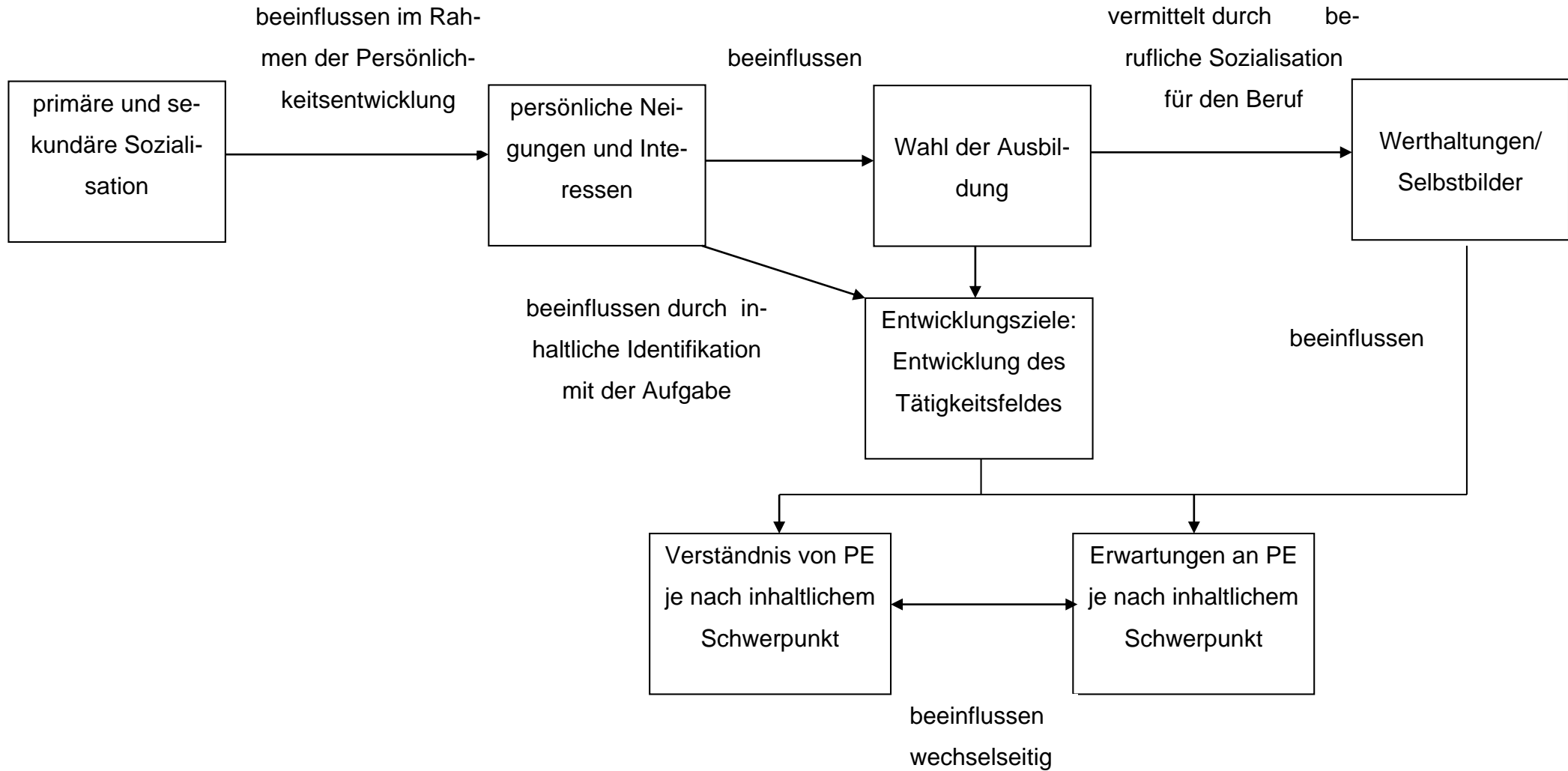
Abbildung 12: Zusammenhang beruflicher Hintergrund und Perspektiven auf Personalentwicklung (PE) am Beispiel des Mitarbeiters WS



Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Zusammenhänge könnten für jeden der interviewten sieben Mitarbeiter, die einen anderen beruflichen Hintergrund haben, dargestellt werden. Werden diese Beispiele abstrahiert und generalisiert, ergeben sich für Mitarbeiter mit einem anderen beruflichen Hintergrund folgende Zusammenhänge:

Abbildung 13: Zusammenhang anderer beruflicher Hintergrund und Perspektiven auf Personalentwicklung (PE)



Quelle: Eigene Darstellung.

Die erste Forschungsfrage lässt sich somit, getrennt nach der Gruppe der Mitarbeiter mit einer Verwaltungsausbildung und der Gruppe der Mitarbeiter mit einem anderen beruflichen Hintergrund, wie folgt beantworten:

Beschäftigte Verwaltung: Durch bürokratische Sozialisationsprozesse⁵ entwickeln Mitarbeiter Werthaltungen und Selbstbilder, die dem Vorbild der idealtypischen bürokratischen Verwaltung entsprechen. Diese Werthaltungen und Selbstbilder führen dazu, dass die Entwicklungspräferenzen darin liegen, hierarchisch aufzusteigen, das Verständnis von Personalentwicklung sich auf die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung und auf die Förderung von Fachkompetenzen bezieht und die Erwartungen an Personalentwicklung darin bestehen, für den Aufstieg und die dafür notwendige Förderung von Fachkompetenzen die entsprechenden Rahmenbedingungen und Perspektiven zu schaffen. Hieraus wird folgende Hypothese geschlussfolgert:

H1a = Hat ein Beschäftigter einen Verwaltungshintergrund, werden seine Entwicklungsziele, sein Verständnis von und seine Erwartung an Personalentwicklung hierdurch maßgeblich beeinflusst.

Beschäftigte mit anderem beruflichen Hintergrund: Durch primäre und sekundäre Sozialisationsinstanzen werden im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung Neigungen und Interessen entwickelt. In dem Bestreben, eine berufliche Tätigkeit zu finden, die den persönlichen Interessen bestmöglich entspricht, beeinflussen diese Neigungen die Wahl der Ausbildung. Berufliche Sozialisationsprozesse, die im Rahmen der Ausbildung durchlaufen werden, prägen die Werthaltungen und Selbstbilder der Mitarbeiter so maßgeblich, dass diese auch durch die spätere Tätigkeit in einer bürokratischen Organisation nicht an individueller Bedeutung verlieren. Die Tatsache, dass die Berufswahl einem persönlichen inhaltlichen Interesse gefolgt ist bewirkt, dass die Mitarbeiter sich mit ihrer Tätigkeit inhaltlich stark identifizieren können und als Entwicklungs-

⁵ Wie in Abschnitt 8.1 bereits dargestellt, kann nicht genau geklärt werden, in welcher Beziehung berufliche/bürokratische Sozialisation für und durch den Beruf zueinander stehen. Auf eine weitergehende Analyse wird aufgrund mangelnder Datengrundlage, aber auch aufgrund mangelnder Relevanz verzichtet.

ziele eine Entwicklung zusammen mit oder auch in erster Linie für ihre Tätigkeit anstreben. Das Verständnis von den Aufgaben von Personalentwicklung wird danach beeinflusst, welche Werte die Mitarbeiter verinnerlicht haben und im Rahmen ihrer Tätigkeit für besonders wichtig erachten. Ebenso verhält es sich mit den Erwartungen an Personalentwicklung, die sich ebenfalls jeweils nach der inhaltlichen Schwerpunktsetzung richten. Hieraus wird folgende Hypothese geschlussfolgert:

H1b = Hat ein Beschäftigter einen (anderen) fachlichen beruflichen Hintergrund, werden seine Entwicklungsziele, sein Verständnis von und seine Erwartung an Personalentwicklung hierdurch maßgeblich beeinflusst, wobei die genaue Ausgestaltung seiner Perspektiven jeweils von der Fachrichtung abhängt.

Diese beiden Teilhypothesen ergeben folgende Gesamthypothese zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage:

H1 = Die unabhängige Variable des beruflichen Hintergrundes der Beschäftigten hat über berufliche Sozialisationsprozesse Auswirkungen auf die abhängige Variable der Personalentwicklung, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklungsziele, das Verständnis von und die Erwartungen der Beschäftigten an Personalentwicklung.

Dieser Zusammenhang ist probabilistisch zu verstehen, was bedeutet, dass berufliche Sozialisationsprozesse die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass sich der Zusammenhang wie geschildert darstellt – was jedoch nicht bedeutet, dass es in Einzelfällen nicht auch anders sein kann. Zunächst einmal verbietet die qualitative und induktive Vorgehensweise grundsätzlich das Schließen auf deterministische Zusammenhänge. Des Weiteren suggerieren die in den Abbildungen dargestellten Pfeile monokausale Zusammenhänge nach einem stringenten Ursache-Wirkungsprinzip, was dem Anspruch der Abbildung komplexer Realität jedoch nicht gerecht wird. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass zahlreiche Umwelteinflüsse auf die jeweiligen dargestellten As-

pekte einwirken, Rückkopplungen sowie Wechselwirkungen untereinander bestehen können und weiterhin der gesamte dargestellte Zusammenhang einer dynamischen Entwicklung unterlegen ist. Allein schon eine exakte Abgrenzung zwischen dem Verständnis von und den Erwartung an Personalentwicklung ist ohne ausführlichere Untersuchungen nicht möglich. Und auch die Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen primärer und sekundärer Sozialisationsinstanzen sind weitaus vielfältiger, als sie hier dargestellt werden können. Insgesamt zeigt sich menschliches Verhalten weitaus komplexer, als es die simplifizierenden Darstellungen andeuten. Die gewonnenen Erkenntnisse reichen jedoch für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage aus, die nach den Zusammenhängen zwischen verschiedenen beruflichen Hintergründen und den Perspektiven auf Personalentwicklung fragt, und nicht etwa danach, wie Sozialisationsprozesse wirken und warum sie bereits in primärer und sekundärer Instanz derart unterschiedliche Prägungen hervorbringen können. Diese und weitere Fragen könnten anhand des vorliegenden empirischen Datenmaterials nicht hinreichend beantwortet werden, liegen jedoch auch nicht im Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung.

Durch die durchgeführte empirische Erhebung, die anschließende Reflexion vor dem Hintergrund der Sozialisationsforschung und dem daraus abgeleiteten induktiven Schluss konnte der interessierende Zusammenhang zwischen verschiedenen beruflichen Hintergründen und den Perspektiven auf Personalentwicklung hergestellt werden. Diese Erkenntnis ist eher akademischer Natur. Die sich daran anschließende zweite Forschungsfrage lautet daher wie folgt:

F2 = Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für die Praxis der Personalentwicklung?

9 Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Motivationsforschung zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage

9.1 Motivationsforschung

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage werden die aus der empirischen Datenerhebung und -auswertung sowie die im Rahmen der Beantwortung der ersten Forschungsfrage abgeleiteten Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Motivationsforschung reflektiert.

9.1.1 Motivationstheorien

Es existiert eine Fülle verschiedenster Motivationstheorien. Grob können drei Theorierichtungen unterschieden werden: Die Inhaltstheorien nach Maslow (Maslow 1954) oder Herzberg (Herzberg et al. 1959), die Anreiztheorien nach March und Simon (March/Simon 1958) oder Skinner (Skinner 1953) sowie kognitiv orientierte Prozesstheorien nach Vroom (Vroom 1964) oder Adams (Adams 1963). Jede dieser Theorien setzt eigene Schwerpunkte in Bezug auf die Erklärung und daraus abgeleitete Möglichkeit der Förderung von Motivation. Die bekannten Inhaltstheorien werden mittlerweile als überholt kritisiert (Hintz 2016 zu Maslow) oder konnten im Rahmen empirischer Überprüfungen nicht standhalten (Buettner 2010 zu Herzberg). Die Anreiztheorien haben den Schwerpunkt ihres Erkenntnisinteresses eher im Bereich der Organisationsforschung (Schewe o.J. zu March und Simon) oder der Lerntheorie (Lind 2005 zu Skinner). Die Prozesstheorien legen ihren Fokus auf die Dynamik motivationaler Prozesse (Bartscher o.J. zu Vroom; Schneck 2007 zu Adams). Für die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage ist jedoch nicht von Belang, wie die Entstehung von Arbeitsmotivation hergeleitet werden kann. Und auch Aspekte der Organisationsforschung und der Lerntheorie stehen nicht im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. Stattdessen interessiert auf einer grundlegenden Ebene, welche Erkenntnisse für die Praxis der Personalentwicklung aus der empirischen Erhebung und den Informationen, die durch die Beantwortung der ersten Forschungsfrage gewonnen werden konnten, vor dem Hintergrund motivationaler Aspekte abgeleitet werden können. Aus diesem Grund erscheint eine Anwendung der genannten Motivationstheorien nicht zielführend,

so dass sich die folgenden Darstellungen auf allgemeine Grundlagen der Motivationsforschung beschränken.

9.1.2 Grundlagen der Motivationsforschung

Grundbestandteil zeitgenössischer (Arbeits-)Motivationsforschung ist die Unterscheidung zweier antagonistischer Regulationssysteme, die neuropsychologisch nachgewiesen werden konnten. Ein System ist appetitiver, das anderer aversiver Art. Demnach werden aufsuchende und meidende Motive unterschieden. Die Regulationssysteme werden über aufsuchende und meidende Anreize aktiviert und ziehen entsprechend Verhaltensweisen des Aufsuchens und Meidens nach sich. In der Motivationsforschung wird demnach unterschieden, ob Motivation verursacht wird, weil ein positives Ziel angestrebt wird, oder aber dadurch, dass ein negatives Ziel vermieden werden soll. Diese beiden Zielrichtungen werden dabei als unabhängig voneinander gesehen (Reinhardt 2014: 57).

Bezüglich der Frage, wie sich aufsuchende und meidende Anreize klassifizieren lassen, kann eine Unterscheidung nach ihrer Stellung in der Tätigkeit in intrinsische und extrinsische Motivation vorgenommen werden. Intrinsische Motivation besteht, wenn die Motivation aus einem Anreiz eines inneren Antriebenseins heraus entsteht. Die daraus entstehende Ausführung einer Tätigkeit oder die Erreichung eines Ziels stellen selbst eine unmittelbare Befriedigung her (Frey/Osterloh 2002: 24). Durch extrinsische Motivation kann nur eine mittelbare Befriedigung hergestellt werden. Die Befriedigung wird in Anreizen außerhalb der Arbeitstätigkeit durch die mit der Arbeitstätigkeit verbundenen Folgen gesucht, etwa in Form von Geld, Sicherheit oder gesellschaftlichem Status (Comelli/von Rosenstiel 2009: 11; Hintz 2016: 194). Physische Grundbedürfnisse außen vor gelassen, werden die Inhalte intrinsischer und extrinsischer Motive durch die individuellen Lebens- und Arbeitswerte als Bestandteil der Persönlichkeit bestimmt (Wunderer 2006: 104). Denn wie genau Motive ausgestaltet sind und welche eine aufsuchende oder eine meidende Tendenz nach sich ziehen, hängt von den Werthaltungen und dem Selbstbild eines Mitarbeiters ab (Hintz 2016: 195). Sie sind demnach auch das Ergebnis von Sozialisationsprozessen und können im Rahmen der Sozialisation anerzogen werden (von Rosenstiel et al. 2005: 287 f.).

Wie bereits in den Untersuchungen zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage erkannt wurde, sind die durch Sozialisationsprozesse vermittelte Werthaltungen und daraus resultierend dann auch die individuellen Motivausprägungen ein relativ stabiles Element der Persönlichkeit, die sich zwar im Lebensverlauf ändern, aber nicht ohne weiteres von außen beeinflusst werden können (Paschen/Dihsmaier 2014: 88). Die Frage der Möglichkeit, auf intrinsische und extrinsische Motivation Einfluss zu nehmen, wird daher in der Literatur kontrovers diskutiert. Teilweise wird die Auffassung vertreten, die Förderung extrinsischer Motivation durch Belohnungen könnte, wenn überhaupt, nur kurzfristig gelingen und führe dazu, dass sich das Interesse auf das Erlangen äußerer Belohnungen verlagere und intrinsische Motivation vollständig verdränge (so bei Wunderer 2006: 122 und Hintz 2016: 195). Ein extrinsischer Eingriff soll demnach bewirken, dass eine Tätigkeit, die zuvor um ihrer selbst willen – also intrinsisch motiviert durchgeführt wurde – anschließend nur noch aufgrund extrinsischer Motivation durchgeführt wird (Frey/Osterloh 2002: 25). Ein weiteres Problem wird darin gesehen, dass intrinsisch motivierte Beschäftigte durch extrinsische Anreize ihr Engagement als missachtet sehen könnten (Wunderer 2006: 122). Intrinsische Motivation kann demnach durch Belohnungen, aber auch durch Kritik und Kontrolle sinken. Durch die Möglichkeit der Autonomie, Selbstbestimmung und -entfaltung kann sie hingegen positiv beeinflusst werden, wenn die Arbeit interessant und sinnvoll erscheint (Kirchler/Walenta 2010: 16; Hintz 2016: 194). Zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation kann somit ein negativer Zusammenhang entstehen. In jedem Fall sind diese beiden Motivationsformen nicht unabhängig voneinander (Frey/Osterloh 2002: 26).

9.2 Aus der Empirie und der Motivationsforschung abgeleitete Erkenntnisse zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage

Die beiden Kategorien Verständnis von und Erwartungen an Personalentwicklung waren vornehmlich für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage von Belang, die den Zusammenhang zwischen dem beruflichen Hintergrund und den Perspektiven hierauf untersucht hat. Vor dem Hintergrund der Motivationsforschung spielen sie eine untergeordnete Rolle, da nun nicht mehr die Ansichten auf das Thema Personalentwicklung von Interesse sind, sondern

vielmehr, welche Motive die Faktoren der Berufswahl, die Werthaltungen und Selbstbilder sowie die Entwicklungsziele beeinflussen und welche Erkenntnisse sich hieraus für die Praxis der Personalentwicklung ableiten lassen. Aus diesem Grund werden die Kategorien Verständnis von und Erwartungen an Personalentwicklung im Folgenden nicht weiter thematisiert.

9.2.1 Beschäftigte Verwaltung

Faktoren der Berufswahl/Wahl der Stadt als Arbeitgeber: Im Rahmen der empirischen Datenerhebung wurde festgestellt, dass die Beschäftigten vor Beginn ihrer Ausbildung keine oder nur unzureichende Informationen über die Aufgabenstellungen ihres zukünftigen Arbeitgebers hatten und dass inhaltliche Faktoren bei der Berufswahl keine Rolle gespielt haben. Vor dem dargestellten theoretischen Hintergrund der Motivationsforschung wird somit deutlich, dass die Faktoren, die die befragten Mitarbeiter dazu bewogen haben, eine Verwaltungsausbildung anzustreben, ausschließlich extrinsische Motive darstellen, wie beispielsweise die Vermeidung von Arbeitslosigkeit.

Werthaltung/Selbstbild: Vor dem dargestellten theoretischen Hintergrund der Motivationsforschung wird weiterhin deutlich, dass die Werthaltungen, die die Verwaltungsmitarbeiter im Rahmen ihrer bürokratischen Sozialisation internalisiert haben und die damit stabiler Bestandteil ihrer Persönlichkeit geworden sind, auch Einfluss auf ihre Motivausprägungen haben. Die Werthaltungen und Selbstbilder, die das Idealbild bürokratischer Organisationen widerspiegeln, und sich etwa in Form von Ordnungs- und Sicherheitswerten niederschlagen, können ebenfalls den extrinsischen Motiven zugerechnet werden.⁶ Wie es sich auch schon im Hinblick auf die Faktoren der Berufswahl wiederfindet, spielen insbesondere die Sicherheit des Arbeitsplatzes, günstige Arbeitsbedingungen, ein geregeltes Einkommen sowie Sozialleistungen die größte Rolle. Aufgrund des fehlenden Gliedes der inhaltlichen Identifikation mit der Tätigkeit, kann

⁶ Neben der im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Datenerhebung belegen dies auch verschiedene frühere Forschungsergebnisse. Demnach überwiegen bei Verwaltungsmitarbeitern extrinsische Motivationsfaktoren – also die Tätigkeit um einer äußeren Belohnung willen – intrinsische Motivationsfaktoren – also die Arbeit um der Sache willen – um ein Vielfaches (so nachgewiesen bei Hartfiel et al. 1964: 236; Senatskanzlei Bremen 1972: 11 sowie Bosetzky 1978: 10).

hieraus keine primär inhaltlich geprägte intrinsische Motivation entwickelt werden.

Entwicklungsziele: Weiterhin kann vor dem dargestellten theoretischen Hintergrund der Motivationsforschung eine Erklärung dafür gefunden werden, warum sich die im Rahmen der bürokratischen Sozialisation internalisierten Entwicklungsziele des hierarchischen Aufstiegs und der Beförderung so stark in das Zielsystem der Mitarbeiter etabliert haben. Denn die hinter dem Ziel der Beförderung stehenden Motive weichen teilweise voneinander ab. Es ist auch nicht feststellbar, ob es sich dabei um aufsuchende und/oder meidende Motive handelt und wie genau diese ausgestaltet sind; ob der Aufstieg also beispielsweise angestrebt wird, um das positive Ziel eines hohen Einkommens zu erreichen, und/oder das negative Ziel eines niedrigen Status zu vermeiden. Der Aufstieg in Form einer Beförderung stellt jedoch die höchste und generalisierte Form von Befriedigung dar, da hierin alle Formen von Motivausprägungen eines bürokratisch sozialisierten Mitarbeiters verwirklicht werden können. Beförderungen stellen daher das maßgebliche Entwicklungsziel dar. Sie können ebenfalls den extrinsischen Motiven zugeordnet werden.

9.2.2 Beschäftigte mit anderem beruflichen Hintergrund

Faktoren der Berufswahl/Wahl der Stadt als Arbeitgeber: Wie bereits im Rahmen der Beantwortung der ersten Forschungsfrage deutlich geworden ist, wählen die Beschäftigten ihre berufliche Tätigkeit danach aus, dass ihre individuellen Neigungen bestmöglich ausgelebt werden können. Hieraus ergibt sich eine starke inhaltliche Identifikation mit der Tätigkeit. Vor dem dargestellten theoretischen Hintergrund der Motivationsforschung wird deutlich, dass die jeweiligen inhaltlichen Interessen, die die Befragten dazu bewogen haben, eine bestimmte Ausbildung anzustreben, intrinsische Motive darstellen.

Werthaltung/Selbstbild: Vor dem dargestellten theoretischen Hintergrund der Motivationsforschung wird weiterhin deutlich, dass die Werthaltungen, die die Beschäftigten im Rahmen ihrer jeweiligen beruflichen Sozialisation für den Beruf internalisiert haben und damit stabiler Bestandteil ihrer Persönlichkeit geworden sind, auch Einfluss auf ihre Motivausprägungen haben. Die jeweilige inhaltliche Identifikation sowie die Möglichkeit, in der Arbeitstätigkeit persönlichen Interessen nachgehen zu können führen dazu, dass das bloße Ausüben

dieser Tätigkeit selbst eine unmittelbare Befriedigung herbeiführt. Die Beschäftigten sind demnach vorrangig intrinsisch motiviert. Die genaue Ausgestaltung der Motive ist persönlichkeitsbezogen individuell und richtet sich nach den jeweiligen inhaltlichen Interessen.

Entwicklungsziele: Dementsprechend beziehen sich auch die Entwicklungsziele auf die inhaltliche Tätigkeit selbst und folgen keinen extrinsischen Anreizen. Auf Grundlage der vorliegenden Datenerhebung ist nicht feststellbar, ob es sich dabei um aufsuchende und/oder meidende intrinsische Motive handelt, ob die inhaltliche Weiterentwicklung innerhalb einer Tätigkeit also beispielsweise angestrebt wird, um das positive Ziel einer Innovation des Fachgebietes zu erreichen, und/oder aber das negative Ziel von Langeweile in der Arbeitstätigkeit zu vermeiden.

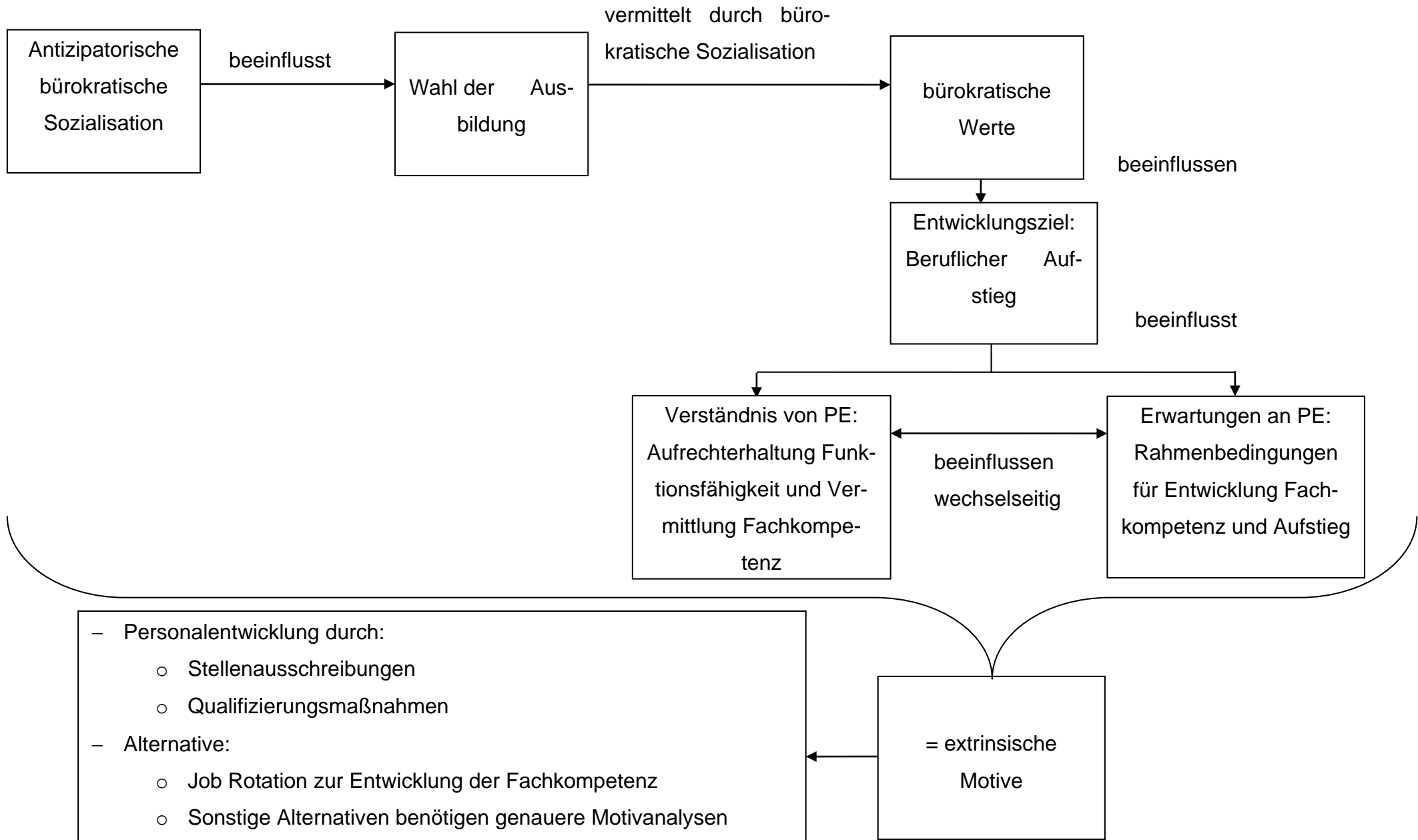
9.3 Beantwortung der zweiten Forschungsfrage

Werden die empirischen Untersuchungsergebnisse sowie die Erkenntnisse, die im Rahmen der Beantwortung der ersten Forschungsfrage gewonnen werden konnten, vor dem theoretischen Hintergrund der Motivationsforschung reflektiert, lässt sich zusammenfassend feststellen, dass die Beschäftigten, die eine Verwaltungsausbildung durchlaufen haben, vornehmlich extrinsische und die Beschäftigten, die einen anderen beruflichen Hintergrund haben, vornehmlich intrinsische Motivausprägungen aufweisen.⁷ Vor dem Hintergrund des in Abschnitt 3.4 dargestellten Schwerpunktes, der davon ausgeht, dass die Kenntnis und Berücksichtigung der Ziel- und Motivstrukturen von Beschäftigten zentrale Aufgaben der Personalentwicklung sind, lässt sich aus dieser Erkenntnis durch einen induktiven Schluss ableiten, welche Schlussfolgerungen sich für die Entwicklung von Beschäftigten geben, die eine Verwaltungsausbildung durchlaufen haben, sowie für die Entwicklung von Beschäftigten, die einen anderen beruflichen Hintergrund haben. Um diese Schlussfolgerungen zu

⁷ Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Geisler, die Betriebswirten vornehmlich extrinsische, Soziologen dagegen vornehmliche intrinsische Motivation zuordnet. Dieser Unterschied wird dabei auf die verschiedenen Studienschwerpunkte zurückgeführt (Geisler 2009: 160 f.).

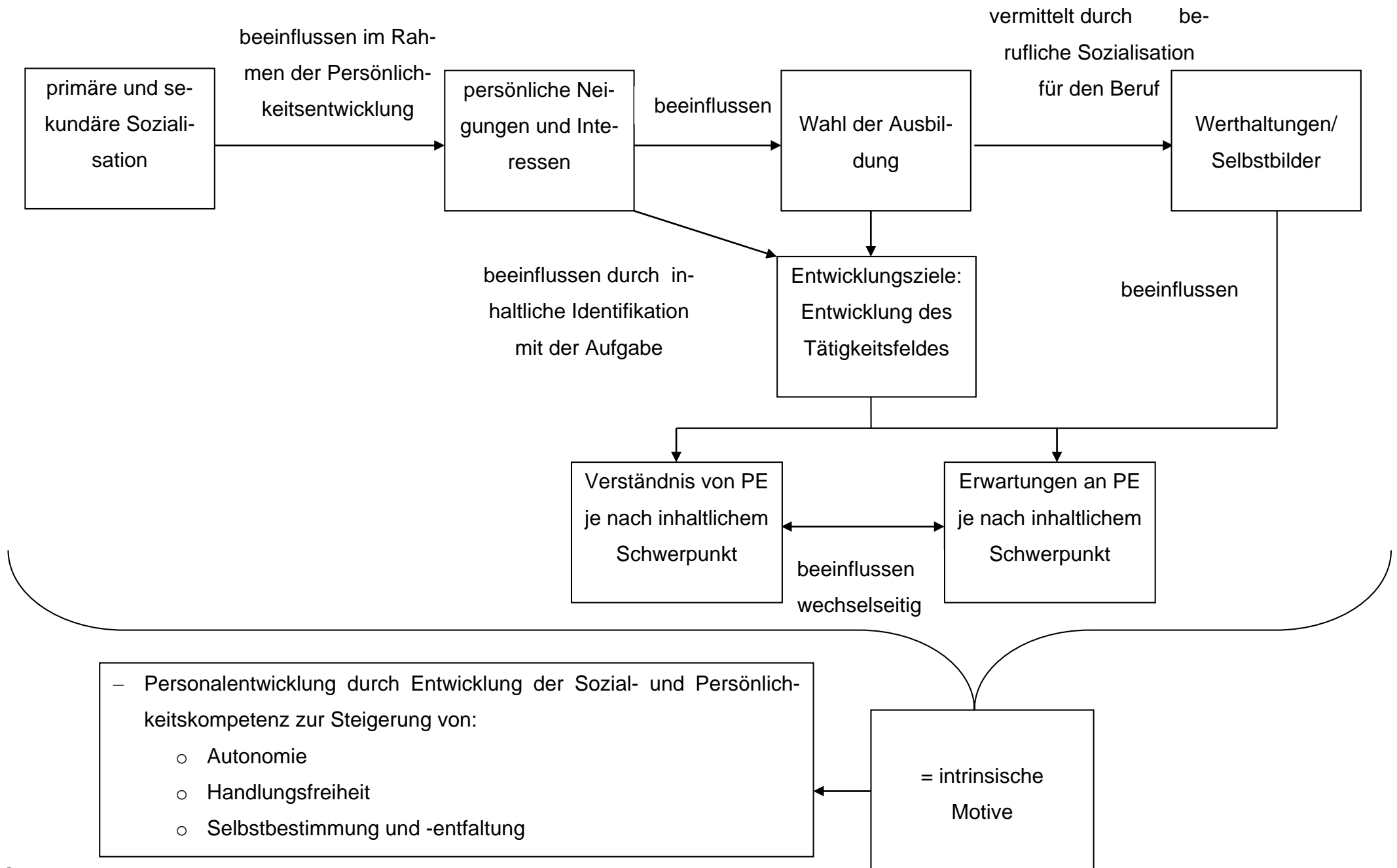
veranschaulichen, werden die Abbildungen 10 und 13 um den Aspekt der Motivausprägung sowie die daraus gezogenen Schlüsse für die Praxis der Personalentwicklung ergänzt:

Abbildung 14: Ergänzung Abbildung 10 um motivationale Aspekte Beschäftigte Verwaltung



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 15: Ergänzung Abbildung 13 um motivationale Aspekte Beschäftigte anderer beruflicher Hintergrund



Die zweite Forschungsfrage lässt sich somit, getrennt nach der Gruppe der Mitarbeiter mit einer Verwaltungsausbildung und der Gruppe der Mitarbeiter mit einem anderen beruflichen Hintergrund, wie folgt beantworten:⁸

Beschäftigte Verwaltung: Wie die Befragten schon in ihren Erwartungen an die Personalentwicklung explizit geäußert haben, bedingen die vornehmlich extrinsischen Motivausprägungen, dass die Personalentwicklung extrinsische Entwicklungsanreize aufgreifen und durch die Bereitstellung entsprechender Rahmenbedingungen dafür sorgen muss, dass die mit einer Beförderung verbundene Befriedigung erreicht wird. Dies kann in der Praxis der Personalentwicklung in verschiedenen Formen umgesetzt werden, etwa durch regelmäßige Stellenausschreibungen und die Möglichkeit, sich durch Qualifizierungsmaßnahmen einen Aufstieg zu erarbeiten. Aufgrund der mangelnden intrinsischen Motivation in Form von Interesse und inhaltlicher Identifikation mit der Aufgabenstellung kann ansonsten die Gefahr bestehen, dass die Beschäftigten Sinnkrisen entwickeln, die sie an ihrer Tätigkeit zweifeln lassen und in abfallender Leistungsbereitschaft und -fähigkeit münden (so auch beschrieben bei Koch 1984: 33), oder aber zu Verwaltungen wechseln, in denen die Beför-

⁸ Erfolgreiche Personalentwicklung hängt davon ab, dass die Beschäftigten ein Mindestmaß an Motivation und Lernbereitschaft mitbringen (Schem/Süß 2016: 116). Die aus der Empirie und der Motivationsforschung zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage abgeleiteten Erkenntnisse unterstellen daher, dass alle Beschäftigten grundsätzlich das Motiv haben, sich überhaupt in irgendeiner Weise beruflich weiterzuentwickeln und dementsprechend eine zumindest grundlegende Motivation mit sich bringen oder in früheren Phasen ihres Arbeitslebens mit sich gebracht haben. Ob dies so ist, lässt sich nicht feststellen. Jedoch haben sich sämtliche im Rahmen der durchgeführten Erhebung Befragten hinsichtlich ihrer Entwicklungsziele geäußert, scheinen die notwendige Grundmotivation also aufzuweisen. Es muss davon ausgegangen werden, dass es ebenso Beschäftigte gibt, die an beruflicher Entwicklung überhaupt nicht interessiert sind und für die nur die reine Existenzsicherung im Vordergrund steht, ohne beispielsweise an besonders hohem Einkommen interessiert zu sein. Dies könnte beispielsweise bei Beschäftigten in Betracht kommen, die eine Verwaltungsausbildung durchlaufen haben, bei denen die bürokratische Sozialisation jedoch fehlgeschlagen ist. Zeigen die Beschäftigten eine grundsätzliche Abneigung gegenüber der Organisation, können diese gleichzeitig aber aufgrund fehlender Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt oder anderer Restriktionen nicht verlassen, kann dies dazu führen, dass sie passiven Widerstand leisten, ihre Tätigkeit also ohne irgendein Ziel und nur gezwungenermaßen ausüben (Bosetzky/Heinrich 1985: 248-250). Die Motivation beziehungsweise Entwicklung solcher Beschäftigter stellt jedoch eine gesonderte Problemstellung dar, die nicht im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses dieser Untersuchung steht. Insofern wird im Folgenden als Axiom davon ausgegangen, dass Beschäftigte grundsätzliches ein Bedürfnis nach Entwicklung aufweisen. Der Fokus wird darauf gelegt, was sich hieraus ableiten lässt – ohne diese Annahme bestätigen zu können.

derungsaussichten besser sind. Wie bei jeder Förderung extrinsischer Motivation ist hiermit das Risiko verbunden, dass die erreichte Befriedigung nur von kurzfristiger Dauer ist und möglichst bald durch weitere extrinsische Anreize fortgeführt werden muss. Die Gefahr eines Verdrängungseffektes ergibt sich dagegen nicht, da keine erkennbaren intrinsischen Motivstrukturen ausgeprägt sind, die durch extrinsische Belohnungsanreize überlagert werden könnten.

In der Praxis ergibt sich dabei das große Problem, dass in einer hierarchisch gegliederten Verwaltung die Anzahl an Aufstiegsmöglichkeiten naturgemäß begrenzt ist. Und selbst für Beschäftigte, die aus ihrer Perspektive eine erfolgreiche Personalentwicklung durchlaufen, weil sie regelmäßig befördert werden, ergeben sich ausgehend von der Laufbahngruppe 2.1 (ehemals gehobener Dienst) auf ca. 45 Dienstjahre lediglich vier Entwicklungsstufen (A 9 bis A 13, siehe § 5 Absatz 2 Landesbeamtengesetz Nordrhein-Westfalen in Verbindung mit § 24 Nummer 3 und 4 Landesbesoldungsgesetz Nordrhein-Westfalen). Die Personalentwicklung ist demnach angehalten, alternative Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Eine solche Alternative könnte durch Personalentwicklungsmaßnahmen on the job, beispielsweise durch die in der Literatur vielfach erwähnte Maßnahme der Job Rotation geschaffen werden (siehe Abschnitt 3.2). Job Rotation beinhaltet einen systematischen Arbeitsplatztausch. Durch die regelmäßige Wahrnehmung neuer Arbeitsaufgaben können die Beschäftigten sich zwar nicht nach oben, dafür aber in die Breite entwickeln und ihre Fachkompetenzen vielfältig ausbauen. Denn auch wenn das vorrangige Entwicklungsziel im hierarchischen Aufstieg besteht, wird gleichzeitig eine hohe Fachkompetenz als wichtigster Inhalt von Personalentwicklung angesehen. Und auch die Kenntnis der Verwaltungsorganisation und -abläufe, die in Abgrenzung zu den Beschäftigten mit einem anderen beruflichen Hintergrund als persönliche Stärke wahrgenommen wird, lässt sich hierdurch ausbauen.

Für die Konzeption weiterer alternativer Entwicklungsmöglichkeiten müssen die hinter dem Ziel der Beförderung stehenden Motive genauer analysiert werden. Besteht der Anreiz darin, mehr Geld zu verdienen, stellen sich die Um-

setzungsmöglichkeiten im Rahmen des geltenden Tarif- und Besoldungsrechtes schwierig dar. Ein beispielsweise dahinterstehender Wunsch Führungsverantwortung zu übernehmen, könnte jedoch auch im Rahmen von Stellvertretungsregelungen oder Projektleitungsfunktionen als Personalentwicklungsmaßnahmen *along the job* (siehe Abschnitt 3.2) befriedigt werden, womit gleichzeitig eine Förderung von Methodenkompetenzen verbunden sein könnte.

Des Weiteren könnten auch Alternativen bedacht werden, die bei der inhaltlichen Tätigkeit selbst ansetzen, also nicht auf die Förderung extrinsischer, sondern auf die Entwicklung intrinsischer Motivation abzielen. Hierfür müssten Maßnahmen ergriffen werden, die es den Beschäftigten ermöglichen, sich inhaltlich mit ihrer Arbeit zu identifizieren und so aus ihrer Tätigkeit selbst Befriedigung ziehen können. Ein solches Vorhaben würde dabei wesentlich früher ansetzen, nämlich – wie im Laufe dieser Untersuchung ermittelt wurde – bereits bei den Prozessen der bürokratischen Sozialisation. Jedoch haben Verwaltungen als Arbeitgeber kaum Einfluss auf bereits vor Eintritt in die Verwaltung stattfindende antizipatorische Sozialisationsprozesse, die ihre Nachwuchsbewerber durchlaufen könnten. Es ist auch vorstellbar, dass sich die im Rahmen dieser Erhebung gewonnenen Erkenntnisse bei Beschäftigten, die in 30 Jahren in der Verwaltung tätig sein werden, aufgrund eines sich vollziehenden Wertewandels gänzlich anderes darstellen würden. Genauso ist es aber auch vorstellbar, dass sich die Beschäftigten angesichts der sich wandelnden Arbeitswelt als veränderungsresistent erweisen und die Besinnung auf hergebrachte und sicherheitsgebende bürokratische Wertvorstellungen gleichbleiben oder sogar zunehmen wird.⁹ Diese und weitere Punkte vermögen jedoch zum jetzigen Zeitpunkt und im Rahmen dieser Untersuchung nicht beurteilt zu werden, sodass ausschließlich von den empirisch erhobenen Gegebenheiten ausgegangen werden kann. Hieraus wird folgende Hypothese geschlussfolgert:

⁹ So beschreibt Starecek, dass Beschäftigte in einem Arbeitsumfeld, welches durch VUKA-Symptome geprägt ist, dazu neigen Wünsche nach Struktur, Ordnung und klaren Vorgaben zu entwickeln (Starecek 2013: 152). Jedenfalls scheint das Leitbild der bürokratischen Verwaltung bei den befragten Verwaltungsmitarbeitern auch nach bereits erfolgten Bemühungen, dieses durch Reformbewegungen abzulösen - wie etwa im Rahmen der Einführung des Neuen Steuerungsmodells - nach wie vor äußerst präsent zu sein.

H2a = Personalentwicklung für Beschäftigte mit einem Verwaltungshintergrund verläuft über die Förderung extrinsischer Motive durch die Schaffung von Rahmenbedingungen für Beförderungen und alternativ die Möglichkeit der breiten Entwicklung der Fachkompetenz.

Beschäftigte mit anderem beruflichen Hintergrund: Wie im Verlauf der Untersuchung ermittelt wurde, haben die Mitarbeiter keine nennenswerte organisationale Sozialisation durchlaufen, das heißt ihre Motivstrukturen haben sich nicht den Rahmenbedingungen der bürokratischen Verwaltung angepasst. Eine Personalentwicklung, die sich wie in Bezug auf die Beschäftigte mit einem Verwaltungshintergrund auf extrinsische Motive beschränkt, wird daher hierbei nicht als zielführend angesehen. Vielmehr bestünde durch eine entsprechende Förderung extrinsischer Motivation das Risiko eines Verdrängungseffektes, also dahingehend, dass sich das Interesse auf das Erlangen äußerer Belohnungen verlagert und das inhaltliche Interesse an der Tätigkeit selbst abnimmt. Wie in Abschnitt 9.1.2 beschrieben, bestünde dabei als weiteres Problem die Gefahr, dass intrinsisch motivierte Mitarbeiter durch extrinsische Anreize ihr persönliches Engagement als missachtet sehen könnten.

Insofern ist Personalentwicklung bei Beschäftigten mit einem anderen beruflichen Hintergrund vielmehr gehalten, ihr inhaltliches Interesse und ihre Identifikation mit der Aufgabenstellung als intrinsische Motive zu fördern. Durch die Förderung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen erhalten die Mitarbeiter möglichst hohe Autonomie, Handlungsfreiheit, Selbstbestimmungs- und -entfaltungsmöglichkeiten und sind damit in der Lage, ihre persönlichen Neigungen auszuleben, die Arbeit interessant und sinnvoll zu gestalten und sich mit ihr zusammen weiterzuentwickeln, um das eigene Tätigkeitsfeld besser ausfüllen zu können und/oder es fachlich weiterzuentwickeln. Hierzu gehört im Idealfall auch die Bereitstellung eines eigenen Budgets (so auch beschrieben bei Hintz 2016: 194). Ansonsten kann die Gefahr bestehen, dass die Beschäftigten sich Organisationen zuwenden, in denen diese Rahmenbedingungen

besser gegeben sind. Hierbei sind sie im Gegensatz zu den Beschäftigten mit einem Verwaltungshintergrund auch nicht nur an öffentliche Verwaltungen gebunden, sondern können je nach beruflichem Hintergrund auch in der Privatwirtschaft tätig werden. Es ergibt sich also eine doppelte Konkurrenzsituation, die eine passgenaue Personalentwicklung umso notwendiger erscheinen lässt. Hieraus wird folgende Hypothese geschlussfolgert:

H2b = Personalentwicklung für Beschäftigte mit einem (anderen) fachlichen beruflichen Hintergrund verläuft über die Förderung intrinsischer Motive durch die Schaffung von Rahmenbedingungen im Hinblick auf größtmögliche Autonomie, Handlungsfreiheit und die Möglichkeit der Selbstbestimmung und -entfaltung.

Diese beiden Teilhypothesen ergeben folgende Gesamthypothese zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage:

H2 = Personalentwicklung für Beschäftigte mit einem Verwaltungshintergrund erfolgt über die Förderung extrinsischer, für Beschäftigte mit einem anderen beruflichen Hintergrund über die Förderung intrinsischer Motive.

Die wesentliche Erkenntnis besteht somit darin, dass Personalentwicklung zwischen den beruflichen Hintergründen – zumindest in Unterscheidung zwischen einem Verwaltungs- und einem anderen Hintergrund – differenzieren muss, um wirksam zu sein. Diese Hypothese stellt eine starke Vereinfachung im Sinne eines abstrakten Modells dar. Denn schon allein neurowissenschaftlich ist es nicht eindeutig möglich, intrinsische von extrinsischer Motivation zu unterscheiden (Kaehler 2017: 276). Es wird davon ausgegangen, dass beide Formen in den meisten Fällen gemeinsam auftreten (Schwartz 2014: 110). Auch Verwaltungsmitarbeitern kann nicht grundsätzlich abgesprochen werden, intrinsisch motiviert sein zu können. So beschreiben von Rosenstiel et al., dass aus extrinsischen Motiven, die sich im Rahmen bürokratischer Organisation entwickeln, auch intrinsische Motive werden können. Beispielsweise können Verhaltensweisen, die zunächst nur als Mittel zu bestimmten anderen Zwecken verwendet wurden zum Selbstzweck werden, so dass etwa allein

durch das Befolgen von Vorschriften eine innere Befriedigung herbeigeführt werden kann (von Rosenstiel et al. 2005: 288). Des Weiteren führt allein die Notwendigkeit des Geldverdienens dazu, dass es faktisch keine Tätigkeit gibt, die vollständig frei von extrinsischen Anreizen ist (Kaehler 2017: 276), so dass auch Mitarbeiter mit einem anderen beruflichen Hintergrund hiervon nicht ausgenommen sind. Wie schon bei der Beantwortung der ersten Forschungsfrage, wird diese vereinfachende Darstellung dem Anspruch der Abbildung komplexer Realität damit nur bedingt gerecht, was jedoch auf jede Art von vereinfachenden Modellen zutrifft und auch zutreffen muss, um überhaupt allgemeingültige Aussagen treffen zu können (Stachowiak 1973: 131-133).

Insofern konnte durch die durchgeführte empirische Erhebung, die anschließende Reflexion vor dem Hintergrund der Motivationsforschung und den daraus abgeleiteten induktiven Schluss zumindest in Ansätzen erklärt werden, inwiefern die Praxis der Personalentwicklung auf die Anforderungen für die Entwicklung von Beschäftigten in Verwaltungen eingehen sollte, die eine Verwaltungsausbildung durchlaufen haben, sowie für die Entwicklung von Beschäftigten, die einen anderen beruflichen Hintergrund haben.

Die Untersuchung liefert damit Anhaltspunkte zu den Entwicklungszielen, den Verständnissen von Personalentwicklung, den Erwartungen an Personalentwicklung sowie zu den groben Motivausprägungen von Beschäftigten mit einer Verwaltungsausbildung und mit einem anderen beruflichen Hintergrund. Wie in Abschnitt 3.4 beschrieben, bilden die Perspektiven der Beschäftigten einen wichtigen Ausgangspunkt für die Gestaltung wirksamer Personalentwicklung. Diese Erkenntnisse können somit als Grundlage dienen, um die Inhalte, Methoden und Prozesse der Personalentwicklung passgenau und zielgruppenspezifisch abzustimmen. Hieraus kann eine wirksame Personalentwicklung konzipiert werden, die in der Lage ist, die Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Loyalität der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken.

10 Fazit

10.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Fragestellungen

Der heterogene Aufgabenbestand von Kommunalverwaltungen bedingt einen ebenso heterogenen Personalbestand. Auf Basis der Stellenbesetzungsübersicht der Stadtverwaltung Lippstadt konnte ermittelt werden, dass dort mindestens 23 verschiedene Berufsgruppen tätig sind und die Beschäftigten, die einen Verwaltungshintergrund haben, lediglich gut ein Viertel des sonst sehr zersplitterten Personalbestandes ausmachen. Da diese Besonderheit im Zusammenhang mit der Thematik der Personalentwicklung bisher nicht untersucht wurde, wurde der berufliche Hintergrund als die interessierende unabhängige Variable festgelegt. Anschließend wurde erläutert, welcher Aspekt der abhängigen Variable der Personalentwicklung untersucht werden soll. Da die Kenntnis der Ziele und Motive, die Beschäftigte in ihrer Arbeit verfolgen, Voraussetzung dafür ist, um überhaupt wirksame Personalentwicklung konzipieren und betreiben zu können, wurde hierauf der Fokus gelegt.

Um die sich aus diesen Festlegungen ergebenden Forschungsfragen zu beantworten, wurde im Sinne eines induktiven und explorativen Forschungsdesigns zunächst eine empirische qualitative Datenerhebung und -auswertung durchgeführt. Hierbei wurde besonderen Wert darauf gelegt, sämtliche mit der Erhebung und Auswertung vorgenommenen Schritte ausführlich zu beschreiben, zu begründen und durch den beigefügten Anhang so transparent und überprüfbar wie möglich zu machen. Als Erhebungsmethode wurden 14 Leitfadeninterviews mit Beschäftigten der Stadtverwaltung Lippstadt durchgeführt, die sich paarweise jeweils lediglich in der interessierenden unabhängigen Variable ihres beruflichen Hintergrundes unterschieden, wobei einer der Befragten jeweils einen Verwaltungshintergrund hat. Die Interviews wurden anschließend im Rahmen einer Qualitativen Inhaltsanalyse auf drei Ebenen ausgewertet, die im Sinne der induktiven Forschungslogik jeweils aufeinander aufbauen. Als Ergebnis konnte festgestellt werden, dass sich die Faktoren der Berufs- und Arbeitgeberwahl, die Werthaltungen und Selbstbilder, die Entwicklungsziele sowie die Verständnisse von und die Erwartungen an Personalentwicklungen bei den befragten Beschäftigten mit einer Verwaltungsausbildung in höchstem Maße ähnlich sind. Bei der Gruppe der Befragten, die einen anderen

beruflichen Hintergrund haben konnte festgestellt werden, dass sich die Ausprägungen dieser Kategorien in der Hinsicht ähnlich sind, als dass sich die jeweiligen beruflichen Prägungen in den Ansichten der Befragten niederschlagen und dabei je nach Fachrichtung höchst unterschiedlich ausgeprägt sind.

Diese Erkenntnisse wurden im Anschluss vor dem Hintergrund der Sozialisationsforschung reflektiert, um die erste Forschungsfrage zu beantworten. So konnte die Hypothese aufgestellt werden, dass die unabhängige Variable des beruflichen Hintergrund über berufliche Sozialisationsprozesse Auswirkungen auf die abhängige Variable der Personalentwicklung, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklungsziele, das Verständnis von und die Erwartungen an Personalentwicklung hat. Da diese Erkenntnis eher akademischer Natur ist, wurde im Rahmen der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage versucht, hieraus Schlussfolgerungen für die Praxis der Personalentwicklung abzuleiten. Hierzu wurden die aus der empirischen Datenerhebung und -auswertung sowie die im Rahmen der Beantwortung der ersten Forschungsfrage abgeleiteten Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Grundlagen der Motivationsforschung reflektiert. So konnte die Hypothese aufgestellt werden, dass Personalentwicklung für Beschäftigte mit einem Verwaltungshintergrund über die Förderung extrinsischer, für Beschäftigte mit einem anderen beruflichen Hintergrund hingegen über die Förderung intrinsischer Motive erfolgen sollte.

Im Rahmen dieser Untersuchung konnten somit vielfältige Erkenntnisse gewonnen und die gestellten Forschungsfragen beantwortet werden. Aufgrund der Tatsache, dass der Zusammenhang zwischen dem beruflichen Hintergrund und den Perspektiven auf Personalentwicklung sowie daraus ableitbare Schlussfolgerungen für die Praxis der Personalentwicklung bisher nicht untersucht wurden, orientieren sich die Ausarbeiten vollständig an einer induktiven und explorativen Forschungslogik. Es wurde versucht, einen ersten Zugang zu diesem Gebiet zu finden, weshalb die Untersuchung sowohl empirisch als auch theoretisch eher an der Oberfläche bleibt und die aufgestellten Hypothesen stark vereinfacht dargestellt werden. Dennoch können diese Hypothesen die mit der Thematik der Personalentwicklung verbundenen Zusammenhänge und Wirkungen zumindest ein Stück weit erklären und liefern damit sowohl für

die Wissenschaft, als auch für die Praxis der Personalentwicklung interessante Anhaltspunkte.

10.2 Reflexion und Kritik

Auch wenn damit die Zielsetzung erreicht werden konnte, ergeben sich einige Punkte, die auch anders als in den getroffenen Annahmen und vorgenommenen Interpretationen geschehen verarbeitet werden könnten. Andere Forscher hätten dieselben Forschungsfragen möglicherweise anders beantwortet. Die gesamte Untersuchung ist durch Selektionsprozesse der Autorin gekennzeichnet, von der Auswahl der Interviewpartner, der gestellten Fragen, der Auswertungsmethoden bis hin zu der Entscheidung, welche theoretischen Hintergründe herangezogen werden, um die empirisch gewonnenen Ergebnisse für eine Hypothesenbildung zu reflektieren. Schließlich ist die Auswertung und Hypothesenbildung selbst nicht nur durch zahlreiche explizierte Annahmen, sondern auch durch Interpretationen gekennzeichnet, deren wiederum implizite und teilweise unbewusste Annahmen und Menschenbilder der Autorin zu Grunde liegen. Jede Entscheidung, die im Rahmen des Forschungsprozesses anders getroffen worden wäre, hätte zu alternativen Ergebnissen führen können. Hierzu ein Beispiel:

In Bezug auf den Zusammenhang zwischen den beruflichen Hintergründen sowie den Perspektiven auf die Personalentwicklung ist auch ein Erklärungsansatz vorstellbar, der sich nicht auf die berufliche Sozialisation, sondern vielmehr auf die Struktur der Kommunalverwaltung bezieht. Demnach kann argumentiert werden, dass der berufliche Aufstieg im Sinne einer Beförderung nur für Beschäftigte mit einem Verwaltungshintergrund das vorrangige Entwicklungsziel darstellt, da es für Beschäftigte mit einem anderen beruflichen Hintergrund auch kaum Aufstiegsperspektiven gibt. Wenn der Großteil vorhandener Leitungsstellen für Beschäftigte mit einer Verwaltungsausbildung konzipiert ist, haben Beschäftigte mit verwaltungsfremden Qualifikationen formal gar keine Möglichkeit, sich in diese Richtung zu entwickeln. Als Konsequenz könnte geschlussfolgert werden, dass die Beschäftigten sich mangels Alternative daher anderen Entwicklungszielen zuwenden, wie die Selbstverwirklichung im Rahmen ihrer Tätigkeit. Hieraus ergäbe sich auch ein Erklärungszu-

sammenhang, der im Rahmen wirksamer und zielgruppenspezifischer Personalentwicklung beachtet werden müsste, nämlich in der Hinsicht, welche alternativen Entwicklungsmöglichkeiten geschaffen werden könnten.

Letztendlich wird die Komplexität der Wirklichkeit vermutlich keinem vereinfachenden Erklärungsansatz isoliert für sich gerecht, da nicht gleichzeitig durchgängig richtige und vereinfachende Annahmen getroffen werden können. Es spricht jedoch einiges dafür, warum zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage nicht dem Erklärungsansatz, der die Struktur der Verwaltung als ursächlich ansieht, sondern dem gewählten Ansatz vor dem Hintergrund der beruflichen Sozialisation der Vorzug gewährt wurde. Denn Beschäftigte, die einen anderen beruflichen Hintergrund haben, sind mit ihrer Qualifikation keineswegs auf die Kommunalverwaltung als Arbeitgeber angewiesen. Sie könnten nicht nur in anderen Verwaltungen, sondern als Juristen, Stadtplaner oder Sozialarbeiter genauso in Kanzleien, Planungsbüros und privaten sozialen Einrichtungen tätig sein, die möglicherweise eine bessere Vergütung anbieten. Den Beschäftigten mit einem anderen beruflichen Hintergrund stehen somit zwar nicht innerhalb der Kommunalverwaltung, dafür aber auf dem Arbeitsmarkt insgesamt viele Möglichkeiten offen, die aber nicht genutzt werden. Stattdessen wird die Kommunalverwaltung als Arbeitgeber ausgewählt. Dies spricht dafür, dass es sich bei der Tatsache, dass die Entwicklung vorrangig in der inhaltlichen Tätigkeit gesucht wird, nicht um ein bloßes Substitut fehlender vertikaler Entwicklungsmöglichkeiten handelt und diese Präferenz vielmehr auf die im Rahmen dieser Ausarbeitungen dargelegten Zusammenhänge mit der beruflichen Sozialisation zurückzuführen ist. Auch für andere Zusammenhänge könnten alternative Erklärungsansätze gefunden werden, beispielsweise dass die fehlende Identifikation der Verwaltungsmitarbeiter mit ihrer Tätigkeit nicht auf ihre bürokratische Sozialisation, sondern vielmehr auf ihre sehr generalistische Ausbildung zurückzuführen ist.¹⁰

Wie in den Abschnitten 5.2 und 6.2 dargelegt, stellt die Forscherin gerade mit Entscheidungen im Hinblick auf die Konzeption des Forschungsdesigns und

¹⁰ Hierbei ergäben sich für die zweite Forschungsfrage jedoch keine Änderungen, da es nicht darauf ankommt, warum die Motive der Beschäftigten extrinsisch ausgeprägt sind, sondern nur, dass es so ist und was sich daraus schlussfolgern lässt.

die Durchführung der Auswertungen und Interpretationen selbst einen Bestandteil des Erkenntnisprozesses dar. Dabei ist es Aufgabe der Forscherin, ihr Vorgehen selbst zu beobachten, zu reflektieren und ihre Entscheidungen immer begründet darzulegen, um sich nicht dem Vorwurf der Willkür im Forschungsprozess auszusetzen. Jeder Schritt muss selbstkritisch reflektiert werden. Aus diesem Grund wurde großen Wert darauf gelegt, die Methodik und das Vorgehen in den Kapiteln 4, 5 und 6 so ausführlich zu schildern und über den umfangreichen beigefügten Anhang systematisch überprüf- und replizierbar zu machen. Letztlich gibt es aber kein logisches und wissenschaftstheoretisch begründbares Schema, in welcher Weise von empirischen Beobachtungen auf Hypothesen geschlossen werden könnte, die diese Beobachtungen vollständig erklären. Denn Hypothesenbildungen haben immer einen Zug des kreativen Ratens an sich, schließen gleichsam unendlich viele mehr oder weniger überzeugende alternative Hypothesen aus und sollten daher grundsätzlich anhand forschungspragmatischer Aspekte formuliert werden (Follesdal et al. 1988: 71 f.). Die einzige Möglichkeit, den Erkenntnisprozess weiterzubringen, stellen daran anschließende Überprüfungen der Hypothesen dar, was zum nächsten Punkt führt.

10.3 Ausblick

Qualitative Studien sind nur eingeschränkt generalisierbar. Wie in Abschnitt 8.3 bereits erwähnt, können auf Grundlage von 14 untersuchten Fällen keine zuverlässigen repräsentativen Schlüsse gezogen werden, was jedoch auch nicht Zielsetzung der Untersuchung war. Da die Zusammenhänge zwischen dem beruflichen Hintergrund und den Perspektiven auf die Personalentwicklung sowie daraus ableitbare Schlussfolgerungen für die Praxis der Personalentwicklung bisher noch nicht untersucht wurden, wäre die Aufstellung der Hypothesen ohne Hilfe der durchgeführten qualitativen Erhebung nicht möglich gewesen, die diese durch die Rekonstruktion und Interpretationen der Relevanzstrukturen der Interviewten erst möglich gemacht hat. Durch die gewählte offene qualitative Forschungsperspektive konnten erste Informationen für die erfolgte Hypothesenformulierung gewonnen werden.

Die daraus gewonnenen Erkenntnisse können als Grundlage für eine anschließende standardisierte und repräsentative Erhebung dienen. Insofern würde

eine quantitative Studie eine sinnvolle Ergänzung und Weiterentwicklung des im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführten Forschungsansatzes darstellen, um festzustellen, ob die induktiv aufgestellten Hypothesen nicht nur einem auf diese Untersuchung fallbezogenen, sondern auch einem generellen Erklärungsanspruch gerecht werden können. Die gewonnenen Erkenntnisse stellen somit eher eine Vorstudie für weitere Forschungen als abschließende Ergebnisse dar. Der statistische Schluss einer Korrelation zwischen dem Merkmal des beruflichen Hintergrundes und der persönlichen Sichtweisen auf die Personalentwicklung ist somit zukünftige Aufgabe quantitativer Forschung. Hierbei ist zu beachten, dass die im Rahmen der Beantwortung der ersten Forschungsfrage dargestellten Zusammenhänge probabilistisch verstanden werden, einzelne Gegenbeispiele die aufgestellte Hypothese somit nicht so gleich vollständig falsifizieren, sondern vielmehr eine statistische Signifikanz gegeben sein muss (Follesdal et al. 1988: 88).

Aber auch vertiefende weitere qualitative Forschungen, die Faktoren betrachten, die im Rahmen dieser Untersuchung außer Acht gelassen wurden – wie beispielsweise Auswirkungen von Alter, Nationalität, Milieuzugehörigkeit oder unterschiedlicher Qualifikationsniveaus – versprechen weitere Erkenntnisse.

Die Untersuchung wurde auf einem hohen Abstraktionsniveau durchgeführt, geht also – abgesehen davon, dass es sich hierbei um eine Organisation mit heterogenem Personalbestand handelt – auf die Spezifika einer Kommunalverwaltung nicht weiter ein. Insofern könnte geschlussfolgert werden, dass die Ergebnisse nach einer quantitativen Überprüfung auf alle Organisationen mit einem entsprechenden Bestand an vielfältigen beruflichen Hintergründen übertragen werden könnten. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Datenerhebung ausschließlich innerhalb der Stadtverwaltung Lippstadt durchgeführt wurde, die in keiner Weise als repräsentativ zu verstehen ist. Des Weiteren hat die Hälfte der Befragten jeweils einen verwaltungsspezifischen beruflichen Hintergrund, weshalb lediglich sieben verschiedene Berufsgruppen berücksichtigt werden konnten. Vor einer Übertragung auf sämtliche Organisationen mit heterogenem Personalbestand wäre also zunächst zu überprüfen, inwiefern sich die Ergebnisse auf andere Kommunalverwaltungen übertragen las-

sen. Insbesondere die Schlussfolgerungen vor dem Hintergrund der bürokratischen Sozialisation stellen dabei eine Besonderheit dar, die sich in Organisationen außerhalb des Verwaltungssektors nicht findet, so dass lediglich die Schlussfolgerungen der Befragten, die einen anderen beruflichen Hintergrund haben, entsprechend übertragbar sein könnten.

Literaturverzeichnis

Adams, Stacy J. (1963): Toward an Understanding of Inequity, in: Journal of Abnormal and Social Psychology 5/1963, S. 422–436.

Bähring, Katrin/Hauff, Sven/Sossdorf, Maik/Thommes, Kirsten (2008): Methodologische Grundlagen und Besonderheiten der qualitativen Befragung von Experten in Unternehmen: Ein Leitfaden, in: Die Unternehmung 62. Jahrgang: S. 89-111.

Banner, Gerhard (1991): Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen, in: VOP Nr. 1: S. 6-11.

Barton, Hildor Arnold/Lazarsfeld, Paul Felix (1983): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung, in: Christel Hopf/Elmar Weingarten (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Stuttgart: Springer, S. 41-89.

Bartscher, Thomas (o.J.): Erwartungswert-Theorie, Wiesbaden: Springer Gabler. Onlinequelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erwartungswert-theorie-35944> (Abrufdatum: 04.05.2018).

Becker, Manfred (2009): Personalentwicklung, 5. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bergmann, Bärbel (1999): Training für den Arbeitsprozess – Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme, Zürich: vdf.

Bernien, Maritta (1997): Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, Münster: Waxmann, S. 17-84.

Blickle, Gerhard/Nerdinger, Friedemann W./Schaper, Niclas/Solga, Marc (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie, Heidelberg: Springer.

Blum, Sonja/Schubert, Klaus (2011): Politikfeldanalyse, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten, Wiesbaden: Springer.

Bosetzky, Horst (1978): FHSVR-Absolventen in der Berliner Verwaltung, Berlin: Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege.

Bosetzky, Horst/Heinrich, Peter (1985): Mensch und Organisation, 3. Auflage, Köln: Kohlhammer.

Boyatzis, Richard (1982): The competent manager – A model for effective performance, New York: Wiley.

Buettner, Ricardo (2010): Zu den Einflussfaktoren der Arbeitsmotivation und –zufriedenheit: Eine empirische Studie zu Herzbergs 2-Faktoren-Theorie, München: Hochschule für Ökonomie und Management. Onlinequelle: https://www.prof-buettner.com/downloads/Projektbericht_Arbeitszufriedenheitsstudie_Buettner_final.pdf (Abrufdatum: 03.05.2018).

Bühner, Rolf (2005): Personalmanagement, 3. Auflage, München/Wien: Oldenbourg.

Bund, Kerstin/Rudzio, Kolja (2010): Die Auslese, in: Die Zeit, 20.05.2010, S. 21 f.

Bundesagentur für Arbeit (2010): Berufs- und Tätigkeitsverzeichnis, Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Onlinequelle: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistischer-Content/Grundlagen/Klassifikation-der-Berufe/KIdB2010/Systematik-Verzeichnisse/Generische-Publikationen/Alphabetisches-Verzeichnis-Berufbenennungen-Stand01012018.xlsx> (Abrufdatum: 08.04.2018).

Bundesagentur für Arbeit (2014): Klassifikation der Berufe, Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Onlinequelle: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Grundlagen/Klassifikation-der-Berufe/Klassifikation-der-Berufe-Nav.html> (Abrufdatum: 08.04.2018).

Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt (2015): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Berlin/Köln: Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt.

Comelli, Gerhard/von Rosenstiel, Lutz (2009): Führung durch Motivation, 4. Auflage, München: Vahlen.

Conrad, Peter (2003): Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen, in: Dudo von Eckardstein/Hans-Gerd Ridder (Hrsg.): Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München/Mering: Hampp, S. 251-270.

dbb (2002): Verwaltung im 21. Jahrhundert Band 2 Personalentwicklung, Berlin: dbb.

dbb (2016): Zahlen Daten Fakten 2016, Berlin: dbb.

Erpenbeck, John (1997): Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen, in: Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, Münster: Waxmann, S. 310-316.

Falk, Samuel (2007): Personalentwicklung, Wissensmanagement und Lernende Organisation in der Praxis, 2. Auflage, München/Mering: Hampp.

Fingerle, Karlheinz (1983): Jugendbildung zwischen Schule und Beruf, in: Herwig Blankertz/Josef Derbolav/Adolf Kell/Günter Kutscher (Hrsg.): Enzyklopädie der Erziehungswissenschaft, Stuttgart: Klett, S. 497-501.

Flick, Uwe/von Kardoff, Ernst/Steinke, Ines (2005): Was ist qualitative Forschung?, in: Uwe Flick/Ernst von Kardoff/Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek: Rowohlt, S. 13-29.

Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2013): Was ist qualitative Forschung?, in: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung, Reinbeck/Hamburg: Rowohlt, S. 13-29.

Fliedner, Ortlieb (2011): Grundwissen Kommunalpolitik, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Follesdal, Dagfinn/Walloe, Lars/Elster, Jon (1988): Rationale Argumentation, Berlin/New York: Walter de Gruyter.

Frese, Michael (1983): Der Einfluß der Arbeit auf die Persönlichkeit, in: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 3, S. 11-36.

Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (2002): Managing Motivation, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Geisler, Kerstin (2009): Karriere – ein Zusammenspiel aus Individualität und organisationaler Struktur, München: Ludwig-Maximilians-Universität.

Glück, Michael (2007): Vertrauen und Legitimation durch Bürgerzufriedenheit, Bern: Haupt.

Grabowski, Ute (2007): Berufliche Bildung und Persönlichkeitsentwicklung. Forschungsstand und Forschungsaktivitäten der Berufspsychologie, Wiesbaden: DUV.

Günther, Tina (2010): Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Dagmar Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München: Oldenbourg, S. 1-40.

Hartfiel, Günter/Sedatis, Lutz/Claessens, Dieter (1964): Beamte und Angestellte in der Verwaltungspyramide, Berlin: Duncker & Humblot.

Heinz, Walter R. (1995): Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation, Weinheim: Juventa.

Hentze, Joachim/Graf, Andrea (2005): Personalwirtschaftslehre 2. Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft, 7. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: UTB.

Hermann, Theo (1991): Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung, 6. Auflage, Göttingen: Hogrefe.

Hermanns, Harry (2013): Interviewen als Tätigkeit, in: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung, Reinbeck/Hamburg: Rowohlt, S. 360-368.

Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Bloch Snyderman, Barbara (1959): The Motivation to Work, New York: Transaction Publishers.

Hill, Hermann (2016): Die Passagiere tanzen auf der Titanic – während der Eisberg naht!, in: Verwaltung und Management 22. Jahrgang: S. 3-13.

Hintz, Asmus J. (2016): Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Huber, Andreas (2011): Personalmanagement, München: Vahlen.

Kaehler, Boris (2017): Komplementäre Führung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer.

Kauffeld, Simone (2006): Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

KGSt (1995): Aufgaben und Produkte der Gemeinden und Kreise in den Bereichen Soziales, Jugend, Sport, Gesundheit und Lastenausgleich, Köln: KGSt.

KGSt (2016): KGSt-Produktplan, Köln: KGSt.

KGSt (2018): Wer ist die KGSt?, Köln: KGSt. Onlinequelle: <https://www.kgst.de/ueber-uns> (Abrufdatum: 08.04.2018).

Kirchler, Erich/Walenta, Christa (2010): Motivation, Wien: UTB.

Kirschten, Uta (2010): Wissensmanagement im demografischen Wandel – Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement, in: Dagmar Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München: Oldenbourg, S. 227-275.

Knapp, Werner (2008): Die Inhaltsanalyse aus linguistischer Sicht, in: Philipp Mayring/Michaela Gläser-Zikuda (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, Weinheim/Basel: Beltz, S. 20-36.

Koch, R. (1984): Berufliche Sozialisation in der Ausbildung von Nachwuchsbeamten, Gelsenkirchen: Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW.

Kromphardt, Jürgen (1988): Investitionen, in: Willi Albers (Hrsg.): Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft Band IV, Stuttgart: Fischer, S. 246-254.

Krüger, Coerw (2005): Die Sozialisation neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in modernisierten Kommunalverwaltungen, in: Verwaltung und Management 11. Jahrgang: S. 266-270.

Leinweber, Stefan (2010): Kompetenzmanagement, in: Matthias T. Meifert (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 145-179.

Lind, Georg (2005): Behavioristische Theorien des Lernens und der Lern-Motivation, Konstanz: Universität Konstanz. Onlinequelle: https://www.uni-konstanz.de/ag-moral/lernen/01_lernen/lerntheorien_behaviorismus.htm (Abrufdatum: 04.05.2018).

March, James/Simon, Herbert (1958): Organizations, 2. Auflage, Oxford: Blackwell.

Maslow, Abraham (1954): Motivation and Personality, New York: Addison Wesley Pub Co Inc.

Mayring, Philipp (2008): Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse, in: Philipp Mayring/Michaela Gläser-Zikuda (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, Weinheim/Basel: Beltz, S. 7-19.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, 11. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz.

McClelland, David (1973): Testing for Competence rather than for „intelligence“, in: American Psychologist 12: S. 134-156.

Michalk, Silke/Nieder, Peter (2009): Modernes Personalmanagement, Weinheim: Wiley-VCH.

Mikos, Lothar (2007): Mediensozialisation als Irrweg – Zur Integration von medialer und sozialer Kommunikation aus der Sozialisationsperspektive, in: Dagmar Hoffmann/Lothar Mikos (Hrsg.): Mediensozialisationstheorien, Wiesbaden: Springer, S. 27-46.

Münch, Richard (2004): Soziologische Theorien. Band 3: Gesellschaftstheorie, New York/Frankfurt: Campus.

Negri, Christoph/Moser, Barbara (2010): Kompetenzen von Bildungsfachleuten, in: Christoph Negri (Hrsg.): Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 49-60.

Neuberger, Oswald (1994): Personalentwicklung, 2. Auflage, Berlin: De Gruyter.

Oechsler, Walter A. (2011): Personal und Arbeit, 9. Auflage, München: Oldenbourg.

Paschen, Michael/Dihsmaier, Erich (2014): Psychologie der Menschenführung, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer.

Preißing, Dagmar (2010): Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel, in: Dagmar Preißing (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München: Oldenbourg, S. 141-192.

Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2010): Qualitative Sozialforschung, 3. Auflage, München: Oldenbourg.

Reinhardt, Rüdiger (2014): Neurowissenschaftliche Anwendungsfelder, in: Rüdiger Reinhardt (Hrsg.): Neuroleadership, München: Oldenbourg, S. 49-66.

Reinhoffer, Bernd (2008): Lehrkräfte geben Auskunft über ihren Unterricht, in: Philipp Mayring/Michaela Gläser-Zikuda (Hrsg.): Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse, Weinheim/Basel: Beltz, S. 123-141.

Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2016): Personalmanagement, 3. Auflage, München: Vahlen.

Schewe, Gerhard (o.J.): Anreiz-Beitrags-Theorie, Wiesbaden: Springer Gabler. Onlinequelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anreiz-beitrags-theorie-30179> (Abrufdatum: 04.05.2018).

Schmitt, Liane (2018): Vom Verwalten zum Gestalten: Reflexive Prozesse implementieren, Führungskräfte entwickeln und Dialog fördern am Beispiel der Stadtverwaltung Mannheim, in: Corinna von Au (Hrsg.): Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt, Wiesbaden: Springer, S. 155-172.

Schneck, Ottmar (2007): Lexikon der Betriebswirtschaft, München: dtv.

Senatskanzlei Bremen (1972): Organisationssoziologische Untersuchung der bremischen Verwaltung, Bremen: Senatskanzlei Bremen.

Skinner, Burrhus Frederic (1953): Science and Human Behavior, New York: The Free Press.

Sonntag, Karlheinz/Schaper, Niclas (2006): Förderung beruflicher Handlungskompetenz, in: Karlheinz Sonntag (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen: Hogrefe, S. 270-311.

Spiegel Online (2018): Zahl offener Stellen erreicht Rekordwert: Spiegel Online. Onlinequelle: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/arbeitsmarkt-zahl-der-offenen-stellen-erreicht-rekordwert-a-1196673.html> (Abrufdatum: 11.03.2018).

Stachowiak, Herbert (1973): Allgemeine Modelltheorie, Wien/New York: Springer.

Starecek, Markus (2013): Organisationale Resilienz für strategielose Zeiten, in: Psychologie in Österreich 2, S. 152-157.

Stemmler, Gerhard/Hagemann, Dirk/Amelang, Manfred/Bartussek, Dieter (2011): Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, 7. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

von Rosenstiel, Lutz/Molt, Walter/Rüttinger, Bruno (2005): Organisationspsychologie, 9. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer.

Vroom, Victor H. (1964): Work and Motivation, Hoboken: Wiley & Sons.

Weber, Max (2002): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck.

Wiemann, Bianca (2010): Von der Schule in die Berufsausbildung – Zum Verhältnis von Gatekeeping und kulturellem Kapital in der Berufswahlentscheidung, Magdeburg: Otto-von-Guericke-Universität.

Wunderer, Rolf (2006): Führung und Zusammenarbeit, 8. Auflage, München. Luchterhand.

Anhang

2. Interviewleitfaden

1. Aufgaben und beruflicher Hintergrund

1. Welche Ausbildung haben Sie?

2. Warum haben Sie sich für Ihre Ausbildung entschieden?
3. Welche Aufgaben haben Sie innerhalb der Stadtverwaltung Lippstadt?
4. Warum haben Sie sich entschieden, für die Stadtverwaltung Lippstadt zu arbeiten?
5. Welche Werte wurden in Ihrer Ausbildung vermittelt und welche haben Sie für Ihre heutige Arbeit besonders geprägt?
6. Wie würden Sie Ihre eigene Rolle in Ihrem gemeinsamen Tätigkeitsfeld zu der Ihres Kollegen abgrenzen? (Jeweils auf Paarvergleich bezogen)
7. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Kollegen? (Jeweils auf Paarvergleich bezogen)
8. Sehen Sie die Verwaltung heute anders als zu Beginn Ihrer Laufbahn und wenn ja, inwiefern?
9. Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihre Persönlichkeit im Laufe Ihrer Laufbahn verändert hat und wenn ja, inwiefern?

2. Perspektive auf die Personalentwicklung

1. Was verstehen Sie unter Personalentwicklung?
2. Haben Sie schon Personalentwicklungsmaßnahmen durchlaufen?
3. Wie möchten Sie sich persönlich beruflich weiterentwickeln?
4. Welche Erwartungen haben Sie an Personalentwicklung?
5. Glauben Sie, dass die derzeitige Personalentwicklung Ihre Belange ausreichend berücksichtigt?

3. Allgemeine Zufriedenheit

1. Wie beurteilen Sie allgemein Ihr Arbeitsumfeld?