



Andreas Osner (Hrsg.)

Personalentwicklung in der Politik

Kommunale Mandatsträger qualifizieren –
politischen Nachwuchs fördern

| **Verlag BertelsmannStiftung**

Andreas Osner (Hrsg.)

Personalentwicklung in der Politik

Kommunale Mandatsträger qualifizieren –
politischen Nachwuchs fördern

| **Verlag BertelsmannStiftung**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010 *E-Book-Ausgabe (PDF)*

2. Auflage 2006

© 2005 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Dr. Andreas Osner

Lektorat: Heike Herrberg

Herstellung: Sabine Reimann

Umschlagabbildung: Veit Mette

Umschlaggestaltung: Nadine Humann

Illustrationen: Christiane Pfohlmann, Landsberg am Lech

Gesamtherstellung: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-165-6

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Inhalt

Stell dir vor, es ist Demokratie ...	7
1 Einführung	11
1.1 Warum Sie dieses Buch lesen sollten	12
1.2 Personalentwicklung in der Politik: Was ist das?	16
1.3 Ziele und Prämissen	18
2 Rahmenbedingungen für das ehrenamtliche Mandat:	
Eine Bestandsaufnahme	29
2.1 Auswirkungen des gesellschaftlichen Umfelds auf die Zusammensetzung der Räte und Kreistage	29
2.2 Qualifizierung im Ehrenamt – und wie sie oft verhindert wird	34
2.3 Zehn Empfehlungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen	37
3 Grundlagen politischer Personalentwicklung vor Ort:	
Aufgaben, Erfolgsfaktoren und Hindernisse	43
3.1 Mitstreiter an die Politik binden durch Teamgeist und Sinn stiftende Arbeit	44
3.2 Fraktionsmitglieder sensibilisieren und eine Kultur der Personalentwicklung aufbauen	47
4 Von den Grundgedanken zur praktischen Qualifizierung:	
Handlungsvorschläge	53
4.1 Gestiegenes Problembewusstsein: »Ja« zur Qualifizierung <i>Klaus-Viktor Kleebaum</i>	56
4.2 Bestandsaufnahme: Innerparteiliche Strategien zur Qualifizierung und Förderung junger Politiker <i>Kai Gehring</i>	60

4.3	Sensibilisierung und Kulturwandel: Mit einer Klausur fängt es an	65
	<i>Winfried Kösters</i>	
4.4	Gute Politik zieht gute Leute an: Effektivierung der Rats- und Fraktionsarbeit	68
	<i>Andreas Osner</i>	
4.5	Fortbildung für alte und neue Hasen mit Bordmitteln: Qualifizierungspartnerin Verwaltung	74
	<i>Carsten Große Starmann</i>	
4.6	Wer fühlt sich verantwortlich? Mögliches Profil eines Beauftragten für die Personalentwicklung	81
	<i>Hermann Strahl</i>	
4.7	Qualität fordern und fördern: Spielregeln in der Fraktion	84
	<i>Hannah Schmidt-Kuner</i>	
4.8	Qualifizierungsbedarf ermitteln: Stärken-Schwächen-Analyse der Fraktion und des Einzelnen	90
	<i>Achim Moeller</i>	
4.9	Einarbeitung individuell und praxisorientiert: Mentoring zur Förderung politischen Nachwuchses.....	100
	<i>Ingrid Rieken, Christa Frenzel, Ute von Wrangell</i>	
4.10	Verbindungen schaffen, Austausch ermöglichen: Netzwerkarbeit	121
	<i>Ellen Ehring, Andreas Osner, Björn Warmer</i>	
5	Kandidatensuche: Personelle Basis für gute Politik nachhaltig sichern	129
	<i>Winfried Kösters</i>	
6	Ausblick: Das Verhältnis der Bürger zur Politik	141
7	Anhang	147
	Materialien	147
	Weiterführende Literatur	153
	Weiterführende Links	154
	Die Autorinnen und Autoren	154

Stell dir vor, es ist Demokratie ...

... und keiner geht hin. Kommunale Demokratie lebt von der privaten Zeit engagierter Menschen. Rund 225 000 Menschen in der Bundesrepublik setzen freiwillig ihre Freizeit für die politische Gestaltung ihrer Stadt ein. Dies tun sie im Gemeinderat, im Rat der Stadt, der Bezirksvertretung oder im Kreistag. Das kommunalpolitische Mandat bildet die zentrale Säule der Demokratie.

Dennoch wird es von der breiten Bevölkerung unterschätzt: Kommunen sind immer schwieriger zu regieren. Seitdem die Globalisierung nahezu jede Gemeinde zum globalen Dorf gemacht hat, ist die Komplexität, das heißt der inhaltliche Anspruch politischer Entscheidungen, deutlich gestiegen. Komplexe Themen erfordern hohe Sachkompetenz, großes Engagement und Stehvermögen. Das kann man schon daran erkennen, dass sich die Dauer der Ausschuss- und Ratssitzungen in den letzten 20 Jahren deutlich erhöht hat und diese viel mehr Vorbereitung erfordern als früher.

Vor diesem Hintergrund haben die Parteien Personalprobleme. Es fehlt an geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für die kommunal- und parteipolitischen Mandate vor Ort. Wer will denn heute noch Stadtrat werden – zumal die negativen Seiten der Politik ständig die Titelseiten der Tageszeitungen füllen? Es ist in der heutigen Mediendemokratie nur schwer zu verdeutlichen, dass 225 000 Ehrenamtliche in den Kommunen nicht mit den insgesamt rund 2 500 Berufspolitikern in Bund und Ländern vergleichbar sind.

Welche Motive haben Menschen, wenn sie sich lokalpolitisch engagieren? Welche Rahmenbedingungen müssten die Parteien und Fraktionen vor Ort, aber auch der Gesetzgeber schaffen, um diesen Motivationssträngen gerecht zu werden? Gute Kommunalpolitik zieht gute Leute an. Ob Kommunalpolitik allerdings »gut« ist, hängt von der Qualität des Personals in den Fraktionen ab. Nachwuchsförderung und Personalentwicklung durch die Parteien und Fraktionen müssen verstärkt thematisiert werden.

Die Bertelsmann Stiftung hat sich im POLIS-Projekt das Ziel gesetzt, die ehrenamtliche Kommunalpolitik aufzuwerten. Diese Politik soll wieder mehr

Freude machen. Sie soll attraktiver werden und zur persönlichen Entwicklung der Menschen beitragen, die sich in einer Partei, im Rat oder Kreistag engagieren. Politik braucht neue und interessante Menschen. Daher greifen wir die Fragen der Personalentwicklung in der Politik offensiv auf.

Gemeinsam mit den kommunalpolitischen Vereinigungen wurde bereits das Handbuch »Ratsarbeit besser machen« vorgelegt. Sein enormer Erfolg und die großartigen Rückmeldungen aus den verschiedensten Fraktionen zeigen uns, dass wir mit dem Ansatz der kritischen, aber wohlwollenden Analyse kommunalpolitischer Strukturen richtig liegen. Mit diesem Ratgeber ergänzen wir nun die bereits vorliegende Seite der Medaille, die Organisationsentwicklung, mit der anderen Seite, der Personalentwicklung in der Politik.

Auch dieses Handbuch ist gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern der kommunalpolitischen Vereinigungen erarbeitet worden. Dies ist nicht nur ein Beleg für die Tatsache, dass alle Parteien im Grunde ähnliche Probleme haben; es ist auch ein Zeichen für einen deutlichen Bewusstseinswandel in den Parteien. Es tut sich etwas in der deutschen Parteienlandschaft. Wie sonst hätte man im POLIS-Arbeitskreis über die üblichen parteipolitischen Gräben hinweg an Konzepten zur Modernisierung der ehrenamtlichen Arbeit arbeiten können, wenn nicht getragen von der Vision, dass die Nachwuchsförderung und die Qualifizierung ehrenamtlicher Mandatsträger die zentrale Grundlage zur Erhaltung der Demokratie ist?

Ohne die Mithilfe vieler Partner wäre dieses Buchprojekt nicht möglich gewesen. Herzlich danken möchte ich daher den Mitdenkern und kritischen Kommentatoren der Manuskripte: An erster Stelle Detlef Raphael, Geschäftsführer der Sozialdemokratischen Gemeinschaft für Kommunalpolitik, Berlin, der mich bei der Weiterentwicklung dieses Projektes sehr unterstützt hat.

Weiterhin danke ich für die Unterstützung Klaus-Viktor Kleerbaum, stv. Geschäftsführer der Kommunalpolitischen Vereinigung der CDU in NRW, Recklinghausen, Johanne Fuchs, Referentin der Sozialdemokratischen Gemeinschaft für Kommunalpolitik in NRW, Düsseldorf, Hermann Strahl, Geschäftsführer der Heinrich-Böll-Stiftung NRW, Dortmund, Recklinghausen, Volker Wilke, Geschäftsführer der Grünen Alternative in den Räten, NRW, Düsseldorf, und Walter Stach, Stadtdirektor der Stadt Castrop-Rauxel a. D. und Berater der Bertelsmann Stiftung. Mit Hilfe ihrer Erfahrungen und Ideen entstanden Kapitel 1 bis 3 dieses Handbuches.

Kapitel 4 und 5 sind hingegen als Sammlung gestaltet. Auch die hier verantwortlich zeichnenden Autorinnen und Autoren kommen aus unterschiedlichen parteipolitischen Lagern und verfügen über langjährige Erfahrungen in der Kommunalpolitik und Bildungsarbeit. Die Artikel sind als Namensbeiträge gekennzeichnet; allen Verfassern sei für ihr Engagement und die reibungslose Zusammenarbeit gedankt. Die Karikaturistin Christiane Pfohlmann lädt in bewährter Weise mit ihren hervorragenden Illustrationen zum Schmunzeln und zu neuen Einsichten in unser oft bierernstes Thema ein.

Last but not least geht mein herzlicher Dank an Prof. Dr. Marga Pröhl für die Initiierung des Projektes in der Bertelsmann Stiftung und ihre professionelle Förderung und Begleitung von Beginn an.

Mit dem Erscheinen des vorliegenden Ratgebers ist das POLIS-Projekt formell beendet. Qualifizierung in der Politik und Modernisierung politischer Führung bleiben aber weiterhin zentrale Themen in der Bertelsmann Stiftung. Im Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen werden – neben weiteren Schwerpunkten – die in POLIS bearbeiteten Themen aufgegriffen und vertieft. Es ist somit gesichert, dass weiterhin Impulse und neutrale Beratung der Politik in diesem schwierigen Feld von der Bertelsmann Stiftung ausgehen werden.

Wir hoffen, mit dieser Handreichung die politische Personalentwicklung über Fachkreise hinaus der breiten kommunalpolitischen Landschaft näher zu bringen und freuen uns auf eine lebhafte Diskussion in Politik und Bürgergesellschaft.

Dr. Andreas Osner
Projektmanager
Bertelsmann Stiftung

Kontakt:

Dr. Andreas Osner
05241-81 81 280
andreas.osner@bertelsmann.de
www.politikreform.de

1 Einführung



1.1 Warum Sie dieses Buch lesen sollten

»Wenn Sie einen Frosch in einen Topf mit kochendem Wasser setzen, wird er sofort versuchen herauszuklettern. Aber wenn das Wasser Zimmertemperatur hat und Sie den Frosch nicht erschrecken, bleibt er ganz ruhig sitzen. Steht der Topf nun auf einer Wärmequelle und wird die Temperatur allmählich erhöht, geschieht etwas sehr Interessantes. Während die Temperatur von 20 auf 30 Grad Celsius steigt, bewegt sich der Frosch nicht. Er wird tatsächlich alle Anzeichen von äußerstem Wohlbehagen zeigen. Während die Hitze nach und nach zunimmt, wird der Frosch immer schlapper und schlapper, bis er unfähig ist, aus dem Topf herauszukraxeln. Obwohl der Frosch durch nichts daran gehindert wird, sich zu retten, bleibt er sitzen, bis er kocht.

Warum? Weil der innere Wahrnehmungsapparat des Froschs auf plötzliche Veränderungen in seiner Umwelt eingestellt ist und nicht auf langsam wachsende Bedrohungen.«

Peter Senge (1996): Die fünfte Disziplin

Vielen mag bei der bildlichen Vorstellung dieses Gleichnisses ein kalter Schauer über den Rücken laufen – weniger aus Tierliebe, sondern vielmehr vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen. Ein Vergleich mit der politischen Arbeit vor Ort zeigt deutliche Parallelen: die immer gleichen Gesichter in den Sitzungen, leere Ortsverbände, Schwierigkeiten bei der Besetzung von Positionen bzw. Probleme, überhaupt Leute für die ehrenamtliche Parteipolitik zu gewinnen. Endlose Sitzungen mit den üblichen Langrednern und nichts Sagenden, immer gleiche Rituale, notorische Kämpfe mit einer übermächtigen Verwaltung, wenig Wirkung nach außen, Schelte von den Medien sowie die mittlerweile als gegeben hingenommene Parteienverdrossenheit der Bürger. War das schon immer so? Oder ist diese Situation ganz neu? Beides muss verneint werden.

Komfort-Falle der Politik

Kenner der kommunalpolitischen Situation in Deutschland würden schätzen: Wir befinden uns in einem Thermalbad mit 40 Grad Celsius, Tendenz steigend; die wohlige Wärme wird langsam von lähmendem Heißwasser durchsetzt, uns wird zunehmend unbehaglich, doch unser Kreislauf schafft es nicht mehr, Haupt und Glieder zum Ausstieg aus unserer »Komfort-Falle« zu bewegen.

Bleibt keine andere Wahl?

In weiten Teilen haben wir uns schon längst daran gewöhnt: Wir semiprofessionellen Politiker sind zu Berufsoptimisten geworden und machen gute Miene zum schlechten Spiel, da uns schlicht keine andere Wahl bleibt. Doch geht es tatsächlich nicht anders?

Die Vertrautheit des gewohnten Elends

»Die Vertrautheit des gewohnten Elends«: Es fällt mir schwer, mich von ungunen, aber gewohnten Mustern, Ritualen und Zuständen zu trennen, denn ich habe mich damit arrangiert, und irgendwie wird es schon gehen;

sollen doch die, die nach mir kommen, mit dem Problem fertig werden ... – Diese Haltung kann niemandem vorgeworfen werden, ist sie doch manchmal der einzige Ausweg, mit freudlosen Situationen zurechtzukommen, ein Selbstschutz vor Frustration. Sie gibt Stabilität zum Weitermachen, wirkt allerdings auch wie lähmender Mehltau.

Der hier vielleicht überzeichnete Zustand ist keine stabile Basis für eine lebendige, leistungsfähige Demokratie. Demokratie besteht nicht nur aus Organisation, Institutionen, Delegiertenversammlungen und Abstimmungsverfahren. Es muss vor allem Menschen geben, die sich der Verantwortung stellen und die in dieser Verantwortung liegenden Anforderungen gut erfüllen können. Politik kann letztlich nur so gut sein wie die Menschen, die sie machen.

Politik ist nur so gut wie die Menschen, die sie machen

Natürlich ist Kommunalpolitik nicht nur frustrierend und lähmend. In den letzten fünf Jahren hat sich in den Parteien und auch Kommunen vieles positiv verändert. Mancherorts wurde nicht nur die Kommunalverwaltung reformiert, sondern auch die Politik mit auf den Weg genommen. Neue Formen der Zusammenarbeit sind entstanden, kreative Ideen politischer Arbeit vor Ort umgesetzt worden, Bürger werden stärker an Planungen beteiligt als noch in den 80er Jahren. In vielen Kommunalparlamenten gibt es mittlerweile ein gestärktes Problembewusstsein, die Parteien gehen neue Wege der Qualifizierung und Nachwuchsförderung. Gleichwohl ist der Beratungsbedarf groß, und die Suche nach den richtigen Instrumenten hat gerade erst begonnen.

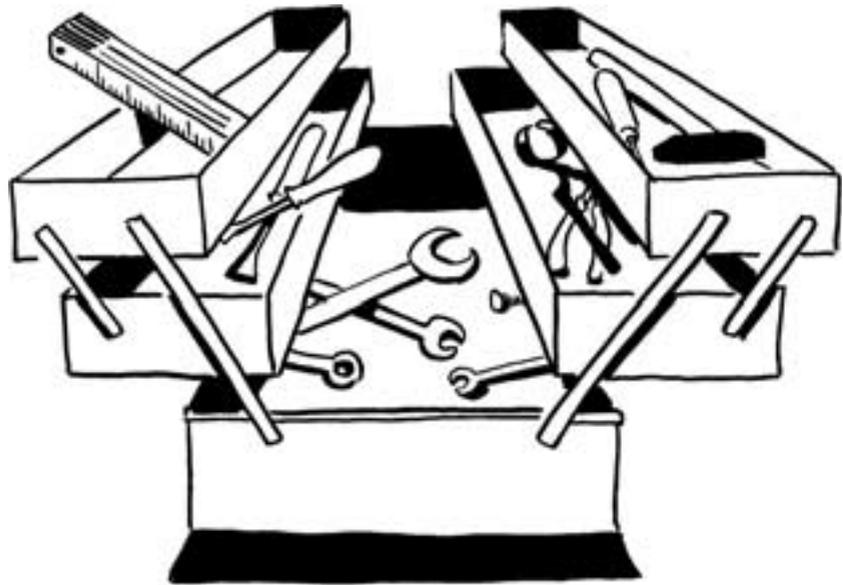
Trotzdem: viele Reformen auf den Weg gebracht

Dieses Handbuch soll – ähnlich wie sein Vorgänger »Ratsarbeit besser machen« – ein Ideen- und Anstoßgeber sein. Wir wollen aufmerksam machen auf die vielen Zwickmühlen, in denen sich ehrenamtliche Mandatsträger befinden, für die Verbesserung von Rahmenbedingungen eintreten und den kritischen Blick für eingefahrene Routinen und für Verbesserungsmöglichkeiten schärfen. Auch werden Sie, liebe Leserinnen und Leser, im vierten und fünften Kapitel Methoden und Instrumente finden, mit denen Sie Personalentwicklung in Ihrer Fraktion und Partei praktisch machen können.

Sie sollten dieses Buch wie eine Art Baukasten verstehen, aus dem Sie je nach Situation und Bedarf das richtige Werkzeug auswählen können. Der stattliche Umfang macht deutlich, wie breit das Feld der politischen Personalentwicklung sein kann und welche Erfahrungen mittlerweile vorliegen. Lassen Sie sich also nicht von der Seitenzahl abschrecken, sondern suchen Sie sich gezielt die Abschnitte heraus, die Ihnen für Ihre Zwecke am sinnvollsten erscheinen. Sie werden sehen, dass Sie im Veränderungsprozess mit vielen der hier vorgestellten Lösungsansätze etwas anfangen können.

Dabei geht es uns weniger darum, Kommunalpolitik zu rationalisieren, sondern vielmehr um das Überleben der Politik in einer komplexen Demokratie. Engagement in Parteien steht schließlich nicht nur im politischen

Politik steht im Wettstreit mit anderen Engagementformen



Wettbewerb mit den anderen Parteien, sondern auch in gesellschaftlicher Konkurrenz zu immer vielfältigeren Freizeitangeboten, der bunten Medienwelt und anderen sinnvollen Möglichkeiten, sich sozial zu engagieren.

Wettbewerbs-
bedingungen
in der Wirtschaft

Beispiel Wirtschaft: Unternehmen wollen nicht nur wachsen, sondern zuallererst im Wettbewerb überleben. Sie müssen investieren. Unternehmen investieren in technische Anlagen und Immobilien, aber auch in ihre Organisation und ihr Personal. Qualifizierung und Personalentwicklung (human resource management) sind unabdingbare Überlebensstrategien. Eine kooperative Unternehmenskultur sowie die Bereitschaft zur Veränderung und zu permanentem Lernen sind notwendige Grundlagen dafür.

Das alles ist nicht kostenlos zu haben. Personal- und Organisationsentwicklung erfordern Geld, Zeit, Lebensenergie, nicht zuletzt Vertrauen. Diese Investitionen tragen nicht sofort Früchte, sondern erst mit Verzögerung. Sie sind auf langfristige, nachhaltige Wirkungen ausgelegt. In einem Unternehmen sind derartige Anstrengungen völlig normal – aber in der Politik?

Keine schlichte
Übertragung von
Instrumenten aus
der Wirtschaft

Eines sei vorab klargestellt: Auch wenn Personalentwicklung in der Politik ebenso notwendig ist wie in der Wirtschaft, ist eine schlichte Übertragung der Instrumente nicht sinnvoll. Es müssen spezifische, den kommunalpolitischen Rahmenbedingungen adäquate Konzepte entwickelt werden. Diese kreative Weiterentwicklung wollen wir mit dem vorliegenden Handbuch leisten.

In der Politik hält eben nicht nur der Mangel an Geld und Zeit die Fraktionen von der Weiterbildung ab. Hindernisse sind oftmals die mangelnde Sensibilität für das Thema und fehlendes Wissen. Auch Misstrauen und unsichtbare Machtstrukturen innerhalb der Fraktionen können vorhandenes Qualifizierungsinteresse ersticken. Wir brauchen daher keinen technokrati-

schen Ansatz, sondern einen Kulturwandel. Somit wollen wir denjenigen Politikern helfen, die die Notwendigkeit von Qualifizierung und Nachwuchsförderung zwar sehen, aber nicht genau wissen, wie sie diese Aufgaben für sich definieren sollen und wo sie zuerst ansetzen können.

Personalentwicklung in der Politik galt lange Zeit als unsittlich. Viele alte Hasen behaupten, das kommunale Mandat sei ein Ehrenamt und seine Professionalisierung gehöre nicht in die Demokratie. Zunehmend setzt sich jedoch die realitätsgerechtere Einsicht durch: Ehrenamtlich zu arbeiten bedeutet nicht, unprofessionell zu sein. Wir brauchen eine neue Form der Professionalisierung in der Kommunalpolitik, gerade um das politische Ehrenamt zu retten!

Bitte bleiben Sie dran und helfen Sie sich und Ihren Mitstreitern¹, die Vertrautheit des gewohnten Elends zu verlassen.

Mangelnde Sensibilität
in der Politik: Kultur-
wandel ist angesagt

Ehrenamtlich zu arbeiten
bedeutet nicht,
unprofessionell zu sein



¹ Wegen der besseren Lesbarkeit verzichten wir in der Regel auf die geschlechtergerechte Nennung männlicher und weiblicher Berufs- und Funktionsbezeichnungen sowie auf die vollständigen Bezeichnungen kommunalpolitischer Organe. Bei den Gebietskörperschaften sind neben den Städten auch die Gemeinden und Kreise gemeint. Hier wird der besseren Lesbarkeit halber hauptsächlich der Begriff »Rat« verwendet; es sind aber alle kommunalen Vertretungskörperschaften angesprochen, wie z. B. die Stadtverordnetenversammlungen und die Kreistage.

1.2 Personalentwicklung in der Politik: Was ist das?



Fähigkeiten und
Engagement als
wichtigste Ressourcen

Personalentwicklung in der Politik betrachtet die Menschen, ihre Fähigkeiten und ihr Engagement als die wichtigsten Ressourcen für eine erfolgreiche Entscheidungsfindung in einer lebendigen Demokratie. Ähnlich wie in der (privaten und öffentlichen) Betriebswirtschaft kommt dem »human resource management« ein zentraler Stellenwert zu.

Wie ist Personalentwicklung in der Politik zu definieren?

Personalentwicklung in der Politik hat die Aufgabe, Menschen, die sich engagieren wollen, zu finden, sie für die politische Arbeit zu gewinnen, in der Partei bzw. Fraktion einzubinden und sie für ihre ehrenamtlichen Aufgaben fit zu machen. Das beinhaltet:

- Mandatsträger und andere Aktive als Teammitglieder permanent zu qualifizieren
- die Teamfähigkeit aller Mitglieder in wichtigen Entscheidungsgremien zu entwickeln
- Aktive auch individuell (als politische Individuen) zu fördern
- Führungspersonal heranzubilden

Eine so verstandene Personalarbeit bietet Parteimitgliedern und Mandatsträgern die Chance, sich politisch, beruflich und charakterlich weiterzuentwickeln, und unterstützt damit ihr persönliches Wachstum. Hierzu baut sie eine Kultur der Qualifizierung auf, setzt innovative Methoden ein und zielt auf die Aktivierung der einzelnen Persönlichkeit.

Die politischen Akteure werden nicht als passive Fortbildungskonsumenten gesehen, sondern nachhaltig befähigt, ihren Qualifizierungsbedarf selbst zu entdecken und diesen zielgerichtet in individuelle Entwicklungsschritte umzusetzen.

Personalentwicklung:
Menschen finden,
einbinden,
qualifizieren ...

... und Persönlichkeiten
entwickeln

Das alles erfolgt weniger aus Nächstenliebe als aus dem natürlichen Interesse der Parteien und Kommunalparlamente, ihre Handlungspotenziale nachhaltig zu sichern und zu pflegen. Dies ist besonders wichtig, da schätzungsweise rund 60 Prozent des politischen Personals auf Bundes- und Landesebene aus dem kommunalpolitischen Raum stammen.

Der Begriff der Personalentwicklung ist damit recht weit gefasst und beinhaltet neben den Aufgaben der Qualifizierung auch die der Teambildung, der Nachwuchsförderung und der Kandidatenaufstellung (Gehring 2002). Übrigens: »Nachwuchs« meint hier nicht, wie im üblichen Sprachgebrauch, ausschließlich junge Leute, sondern alle neuen Aktiven, also auch die engagierte Rentnerin oder den Altersteilzeitler aus einer ehemaligen Führungsposition. Gerade bei den aktiven Senioren liegen unausgeschöpfte Potenziale des Engagements für Parteiarbeit.

Schließlich beziehen wir die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für politische Personalentwicklung im ehrenamtlichen Bereich ein, da Kommunalpolitik hierauf angemessen reagieren muss. Insofern ist diese Personalarbeit nicht eindimensional betrieblich zu verstehen, sondern in einen Gesamtzusammenhang von externen Bedingungen und internen Gestaltungsmöglichkeiten zu setzen. Das wird durch die folgende Abbildung verdeutlicht.

Kommunalpolitik:
Reservoir für Landes-
und Bundespolitik

Engagierte Senioren
in die Nachwuchs-
förderung!