



# Lebensphasen Personal ein Zukunfts

Neue  
Denkansätze unter Hinzuziehung einer  
partizipatorischen Forschungshaltung



# orientiertes management- trend?

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement scheint mehr denn je ein Zukunftsthema zu sein. Insbesondere auf-

grund der vielfach diskutierten demografischen Entwicklungen sowie des Fachkräftemangels. Auch wenn die Wissenschaft bereits viele Erkenntnisse liefert, fehlt es in der unternehmerischen Praxis weiterhin an klaren operativen Umsetzungen. Zu beobachten ist, dass der Transfer von Theorie in die Praxis nicht ausreichend gelingt. Die Hinzuziehung einer partizipativen Forschungshaltung könnte neue Erkenntnisse liefern. Bei den partizipatorischen Forschungsmethoden, welche im Zuge der Aktionsforschung in den 1970er-Jahren an Bedeutung gewonnen haben, handelt es sich nicht um eine eigenständige Methode, sondern vielmehr um ein methodologisches Verständnis oder, anders ausgedrückt, um eine methodische Grundhaltung der forschenden Person.



In der Soziologie meint Partizipation die Einbeziehung von Individuen und Organisationen in Entscheidungs- und Willensprozesse. Durch diese Forschungsmethode kann unter anderem die Betroffenenperspektive erhoben und reflektiert werden. Das Wissen ist gerade in innovativen Prozessen und Kontexten von Vorteil. In diesem Beitrag soll zum einen das Wesen der partizipativen Forschung herausgestellt werden und zum anderen deren Bedeutung und Nutzung für die weitere Erforschung eines lebensphasenorientierten Personalmanagements.

## DIE AUTORIN



**PROF. DR. ANNE ROSKEN** ▶  
Gastprofessorin für BWL mit  
dem Schwerpunkt Qualitative  
Methoden im Human  
Resource Management  
an der Universität Hamburg  
▶ [anne.rosken@wiso.uni-hamburg.de](mailto:anne.rosken@wiso.uni-hamburg.de)

Folgende Fragen sind dabei leitend: Was wird derzeit in der Methodologie der partizipativen Forschung verhandelt? Wie anschlussfähig sind diese Ansätze für die weitere Erforschung eines lebensphasenorientierten Personalmanagements? Wie wird Bezug zu unterschiedlichen Diversity-Dimensionen beziehungsweise heterogenen Gruppen genommen?

### WAS IST PARTIZIPATIVE FORSCHUNG?

Nach einem Zitat von Bergold und Thomas lässt sich der Begriff wie folgt beschreiben: „Partizipative Forschungsmethoden sind auf die Planung und Durchführung eines Untersuchungsprozesses gemeinsam mit jenen Menschen gerichtet, deren soziale Welt und sinnhaftes Handeln als lebensweltlich situierte Lebens- und Arbeitspraxis untersucht wird. In der Konsequenz bedeutet dies, dass sich Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen aus der Konvergenz zweier Perspektiven, das heißt vonseiten

der Wissenschaft und der Praxis, entwickeln. Der Forschungsprozess wird im besten Falle zum Gewinn für beide Seiten.“ (Bergold / Thomas 2012, 1)

Partizipative Forschung kann als Forschungshaltung beziehungsweise -stil, weniger als eigenständige Methode gesehen werden. Primäres Ziel ist die Einbindung Betroffener beziehungsweise potenzieller Akteur/innen von Anfang an. Partizipative Forschungsansätze zeigen vielfältige Bezugspunkte zu qualitativen Methodologien und Methoden der Sozialwissenschaften. Sie können aber auch unter anderen methodischen Ansätzen angewendet werden (Bergold / Thomas 2012, 2).

Trotz dieser Vorteile werden auch immer wieder die Grenzen des Forschungsstils diskutiert. Denn es wird im Feld eine Wechselwirkung mit den zu Untersuchenden eingegangen. Weiter ausgeführt bedeutet es ferner, dass sich neue Erkenntnisse aus der Korrelation von Theorie und Praxis ergeben. Die Betroffenen im Feld werden auch als „Ko-Forscher/innen“ betrachtet. Ihnen kommt neben dem / der eigentlichen Forscher/in eine besondere Rolle zu, da sie idealerweise dazu animiert werden sollen, eine eher distanzierte Perspektive auf ihren Alltag zu werfen, indem sie reguläres Mitglied der Interaktion sind.

### ANDERER STIL NICHT PER DIKTAT

Dabei gehen Beobachtungen aus der Praxis davon aus, dass sich ein solcher „anderer“ Stil nicht per Diktat verordnen lässt, sondern dieser vielmehr im Feld erarbeitet wird. Sicherlich ist davon auszugehen, dass dieser Diskurs bei „erfahrenen“ Ko-Forscher/innen auch besser gelingen könnte. Ferner kommt hier das Wesen der partizipativen Forschung zum Einsatz. Es kann keine Methode geben, da die Eigensinnigkeit oder Individualität in der Ausführung dieses Forschungsstils herauszuarbeiten ist. Insofern geht es in der Anwendung dieser Methode auch immer um die Gegenstandsangemessenheit und den dahinterliegenden Prozess (Flick 2012). Der hier beschriebene Sachverhalt führt zu einem weiteren Diskussionspunkt, nämlich den Gütekriterien dieses Verfahrens. Hier wird vielfach diskutiert, dass es noch etlicher Diskussionen bedarf, um herauszuarbeiten, was unter Gütekriterien in diesem Zusammenhang zu verstehen ist. Denn es wäre auch wichtig, ethische Aspekte in die Überlegungen miteinzubinden. Wo sind Grenzen, die der / die Forscher/in einhalten sollte? Wo verwischen Privatheit und Professionalität (Manzeschke 2013; 2015)?

Gleichwohl ermöglichen es diese Verfahren beziehungsweise Forschungshaltungen, insbesondere diejenigen „zu Wort“ kommen zu lassen, die häufig schwer zu erfassen sind. Dazu zählen im Grunde alle sogenannten „Randgruppen“, eben solche, die inner-

halb von Disability und Diversity Gesichtspunkten thematisiert und in den Blick genommen werden (Waldschmidt 2003; Krell 2008). In einer von Inklusion geleiteten Arbeitswelt sind diese Sichtweisen von wachsender Bedeutung. Sie nehmen alle Minderheiten innerhalb der Arbeitswelt in den Blick, welche mit althergebrachten Methoden kaum oder nur wenig Berücksichtigung erfahren. Wenn wir aber davon ausgehen, dass die Erwerbslebenszeit steigt, die meisten Beeinträchtigungsarten im Laufe des Lebens entstehen, nach wie vor häufig nach Ähnlichkeiten und weniger nach Vielfalt ausgewählt wird – so scheint ein Blick auch innerhalb der Forschung auf diese „Randgruppen“, welcher Art auch immer, hilfreich. Mithilfe der partizipativen Forschungslogik können die Meinungen dieser Minderheiten erforscht werden. Weniger aus der Sicht der forschenden Person – vielmehr mit ihnen gemeinsam. In diesem Zusammenhang ergeben sich Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen aus der Konvergenz zweier Perspektiven, vonseiten der Wissenschaft und vonseiten der Praxis. Im Idealfall gewinnen dabei beide Seiten. Konkret bedeutet es also, nicht über, sondern vielmehr mit, für und von betroffenen Menschen zu forschen. Menschen werden hierbei zu Subjekten und sind keine Objekte.

Leitend sind dabei Demokratie und Offenheit. Diese beiden Parameter bilden das entscheidende Fundament für einen gelingenden Prozess. Durch den wechselseitigen Erkenntnisgewinn soll erreicht werden, im Sinne der Praxis die soziale Wirklichkeit „Realität“ zu verbessern. Im angloamerikanischen Raum zählt partizipative Forschung zu einem Hauptanliegen, während diese Ansätze im deutschsprachigen Raum noch weniger anerkannt sind.

## NOCH KEINE TRADITION IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFT

Es gibt zahlreiche partizipative Forschungsansätze in den Sozial- und Gesundheits-

wissenschaften (s. bspw. von Unger 2014). In der betriebswirtschaftlichen Forschung, insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Personalforschung, bilden sie bisher noch keine Grundtradition. Zu beobachten ist, dass partizipative Ansätze auch für andere Professionen immer mehr an Bedeutung gewinnen. So können sie auch für die weitere Erforschung eines Personalmanagements, das sich an einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung orientiert, von Interesse sein (Kruse / Wahl 2010, 60). In diesem Zusammenhang ist es auch interessant, Merkmale „gesunder Organisationen“ in den Blick zu nehmen (HBS 2004).

„Partizipative Methoden stellen im Bereich der Forschung und Entwicklung einen Paradigmenwechsel hin zu einer vollen Benutzerzentrierung dar, in der die Benutzer von der Formulierung der Anforderungen, über die iterative Generierung von Konzeptions- und Gestaltungsideen bis hin zu Funktions- und Bedienbarkeitsstudien im realen Lebensumfeld konsequent einbezogen werden.“ (Santi et al. 2008). Diese Haltung zeigt sich ferner in zahlreichen Innovationsprozessen. Es geht eben darum, Produkte, Dienstleistungen et cetera „benutzerfreundlich“ zu gestalten. Dazu ist es unabdingbar, den potenziellen „User“ frühzeitig in den Prozess zu inkludieren. Nun liegen in diesem, vorerst recht positiv klingenden Forschungsansatz auch Punkte begründet, die zu beachten sind und sich unter Umständen nicht immer positiv darstellen: Mitforschende aus dem Feld sind zum Teil nicht gewohnt, sich adäquat zu artikulieren und an Forschung teilzunehmen. Insofern kann diese Haltung als Prozess verstanden werden, ein gegebenenfalls sich Annähern an bestimmte Formen der Zusammenarbeit, die es erst möglich machen, aus einem vermeintlich laienhaft orientiertem Weg einen professionellen zu gestalten. Diese Aspekte sind insbesondere in Bezug auf den Prozess aber auch in Bezug auf die Interaktion im Feld bedeutsam und somit wirksam (Rosken 2016 (1)+(2)).

Die wesentlichen Kritikpunkte beziehen sich dennoch auf folgende Aspekte:

- ▶ Fehlende wissenschaftliche Standards,
- ▶ Forschung hat die Wissensproduktion zum Ziel und nicht die Veränderung der Welt?!
- ▶ Fehlende Distanz der „Betroffenen“,
- ▶ Konflikte.

Doch es wird mehr und mehr erkennbar, dass sich ein internationaler Diskurs entwickelt. Grundsätzlich kann in unterschiedliche Formen und Stufen der Beteiligung / Partizipation unterschieden werden. Das Stufenmodell nach Wright et al. gliedert sich dabei in neun Bereiche.

## STUFEN DER PARTIZIPATION

Zur Beschreibung der Partizipation in Forschungs- und Entwicklungsprozessen werden, in Anlehnung an Modelle der Bürgerbeteiligung (Arnstein 1969; Trojan 1988 z. n. von Unger 2014, 39), unterschiedliche Stufenmodelle der Partizipation herangezogen. Anhand des Stufenmodells kann verdeutlicht werden, welchen Grad der Partizipation – von Fremdbestimmung bis hin zur Selbstorganisation – den Mitgliedern der jeweiligen Zielgruppe im Projekt zukommt. Das Modell wurde vor allem für die Anwendung in Projekten der Gesundheitsförderung entwickelt (von Unger 2014, 39; Abb.).

Die Stufen 1 und 2 beschreiben eine **Nicht-Partizipation** der Betroffenen in einem Projekt.

### Stufe 1: Instrumentalisierung

Interessen und Bedürfnisse der betroffenen Zielgruppe spielen keine Rolle (Wright / Block / von Unger 2007, 3).

### Stufe 2: Anweisung

Bedürfnisse der Zielgruppe werden zwar wahrgenommen, es besteht aber ein defizitärer Blick auf die betroffene Zielgruppe („Benachteiligungen“) (Wright / Block / von Unger 2007, 3).

Bei den Stufen 3 bis 5 handelt es sich um die **Vorstufen der Partizipation**. Es findet bereits eine stärkere Einbindung der Betroffenen in die Entscheidungsprozesse statt.

**Stufe 3: Information**

Betroffene werden bereits über die Probleme der Gruppe (aus Sicht der Entscheidungsträger) und darüber, welche Hilfe sie benötigen, informiert (bspw. Basisinformationen über Krankheitserreger oder präventives Verhalten; Wright / Block / von Unger 2007, 3).

**Stufe 4: Anhörung**

Entscheidungsträger interessieren sich für die Sichtweise der Betroffenen. Die Betroffenen werden angehört, haben jedoch keinen Einfluss darauf, ob und wie ihre Sichtweise im Projekt beachtet wird (Wright / Block / von Unger 2007, 3).

**Stufe 5: Einbeziehung**

Betroffene können bereits formal an Entscheidungsprozessen teilnehmen. Ausgewählte Personen aus der betroffenen Zielgruppe (oft Personen, die den Entscheidungsträgern nahestehen) sitzen in den Entscheidungsgremien (Wright / Block / von Unger 2007, 3).

Bei den Stufen 6 bis 8 der Partizipation wird die „echte“ **Partizipation** der Betroffenen beschrieben, das heißt, ihnen kommt eine formale und verbindliche Rolle in der Entscheidungsfindung zu.

**Stufe 6: Mitbestimmung**

Entscheidungsträger halten Rücksprache mit der betroffenen Zielgruppe (Wright / Block / von Unger 2007, 4).

**Stufe 7: Teilweise Entscheidungskompetenz**

Das Beteiligungsrecht der betroffenen Gruppe wird sichergestellt. (Wright / Block / von Unger 2007, 4).

**Stufe 8: Entscheidungsmacht**

Mitglieder der betroffenen Gruppe initiieren

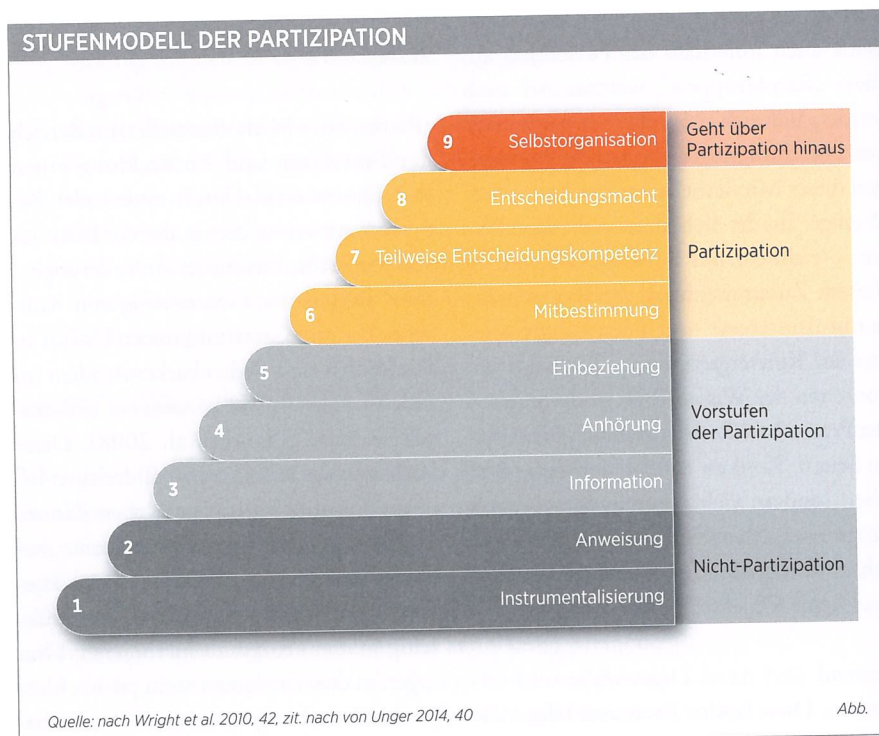
selber eine Maßnahme oder ein Projekt (Wright / Block / von Unger 2007, 4).

Sie umfasst alle Formen selbst organisierter Maßnahmen, die nicht zwingend aus einem partizipativen Entwicklungsprozess entstehen, sondern von den Betroffenen selbst initiiert werden können.

**Stufe 9: Selbstorganisation**

Die Verantwortung für eine Maßnahme oder ein Projekt liegt vollständig bei den Betroffenen. Alle Entscheidungsträger sind

Praxis (Bergold / Thomas 2012, 1). Anders ausgedrückt, versucht man mit dieser Forschungshaltung die Perspektive der Betroffenen frühzeitig in den Blick zu nehmen. In zum Beispiel Disability und Diversity Studies spielt dieser Forschungsstil eine große Rolle und gewinnt auch für technische Entwicklungen an Bedeutung, indem er die Lücke zwischen Herstellung und Entwicklung von Lösungen und den tatsächlichen Bedürfnissen der Betroffenen versucht zu schließen. Denn insbesondere bei marginalisierten und vulnerablen Grup-



Mitglieder der betroffenen Zielgruppe (Manzeschke 2013; 2015). Auch die gesamten Aspekte der Planung und Durchführung werden von den betroffenen Menschen realisiert. (Wright / Block / von Unger 2007, 4).

**NUTZEN UND VORTEILE PARTIZIPATIVER FORSCHUNG**

Durch die Partizipation von Betroffenen im Forschungsprozess kommt es zu einer engeren Verknüpfung von Theorie und

pen (bspw. alternde Menschen, Menschen mit Behinderungen) stoßen klassische Entwicklungsansätze schnell an ihre Grenzen: Die Forschenden besitzen häufig nur ein begrenztes Problemverständnis, das nicht ausreicht, um den spezifischen Bedürfnissen und Interessen unterschiedlicher Betroffenenengruppen gerecht zu werden (Kleinberger et al. 2012 ).

Die Partizipation von Betroffenen im Forschungs- und Entwicklungsprozess kann so entschieden dazu beitragen, konzeptu-

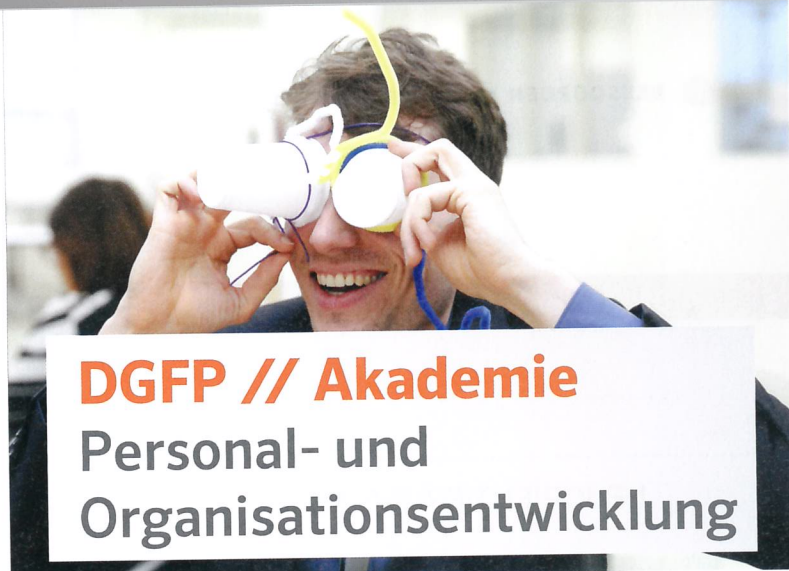
elle Fehler zu vermeiden, da sie von Anfang an Perspektivenvielfalt gewährleistet und diese in der Entwicklung berücksichtigt (Zagler et al. 2009). Für ein lebensphasenorientiertes Personalmanagement kann damit unter anderem die Ergründung der individuellen / organisationalen und gesellschaftlichen Ebene forciert werden. Hierbei werden die Betroffenen, das heißt die Mitarbeiter/innen in ihren jeweiligen Kontexten partizipativ eingebunden. Dieses ermöglicht bessere Zugänge zu den tatsächlichen Bedürfnissen.

## AUSBLICK

Auch wenn „Partizipative Forschung“ noch im Entstehen ist, so sollte deutlich geworden sein, dass diese Forschungshaltung zu neuen Erkenntnissen in der weiteren Erforschung eines lebensphasenorientierten Personalmanagements führen kann, insbesondere um Randgruppen mittels Forschung in den Blick zu nehmen. Aus dieser Sicht ist es daher wünschenswert, den begonnenen internationalen Diskurs weiterzuentwickeln, vor allem aber das Potenzial des partizipativen Forschungsansatzes herauszustellen. In welcher stufenweisen Ausprägung dieses im Einzelfall im Feld unternommen wird, hängt vom jeweiligen Forschungskontext ab. Die Möglichkeiten der Nutzung sind vielfältig und versprechen eine erweiterte Sicht auf die Realität, da Theorie und Praxis miteinander kooperieren. ●

## Literatur

- Bergold, J. / Thomas, S. (2012): Partizipative Forschungsmethoden: Ein methodischer Ansatz in Bewegung, in: Forum Qualitative Sozialforschung, 13 (1), Art. 30, [www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1801](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1801) (Stand: 24.9.2014)
- Kruse, A. / Wahl, H. W. (2010): Zukunft Altern. Individuelle und gesellschaftliche Weichenstellungen, Heidelberg
- Manzeschke A. (2015): Angewandte Ethik organisieren: MEESTAR – ein Modell zur ethischen Deliberation in sozio-technischen Arrangements, in: Maring, M. (Hg.): Vom Praktisch-Werden der Ethik in interdisziplinärer Sicht: Ansätze und Beispiele der Institutionalisierung, Konkretisierung und Implementierung der Ethik, Karlsruhe, 315-330
- Rosken, A. (2016): Ausführungen zu Ethik und barrierefreier Kommunikation in den Disability & Diversity Studies. Internes Arbeitspapier
- Rosken, A. (2016): Ausführungen zur Anwendung partizipativer Forschungsmethoden allgemein und in Bezug auf die Disability and Diversity Studies. Internes Arbeitspapier
- Unger, H. von (2014): Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis, Wiesbaden
- Wright, M. T. / Block, M. / Unger, H. von (2007): Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung, in: Gesundheit Berlin (Hg.): Dokumentation 13, Bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit, Berlin, 1-5



# DGFP // Akademie Personal- und Organisationsentwicklung

## Beratungskompetenz für Personalentwickler

Mithilfe praxisorientierter Beispiele und Übungen erfahren Sie, wie Sie zielgerichtet kommunizieren und Mitarbeiter und Führungskräfte ergebnisorientiert beraten – auch in schwierigen Veränderungssituationen. Außerdem lernen Sie Strategien zur wirkungsvollen Außendarstellung Ihrer eigenen Arbeit in der Personalentwicklung kennen.

12 – 14.02.2018, München

23 – 25.04.2018, Frankfurt am Main

Online-Code H45

## Systematische Personalentwicklung – Grundlagen der Planung, Umsetzung und Evaluation

Lernen Sie, ausgehend von der Bedarfsanalyse, ein PE-Konzept zu entwickeln und diskutieren Sie Schritte, dies umzusetzen. Machen Sie sich mit relevanten Instrumenten der Personalentwicklung vertraut und lernen Sie den Wertschöpfungsbeitrag Ihrer Personalentwicklungsmaßnahmen effizient zu evaluieren und darzustellen.

16 – 18.01.2018, München

05 – 07.03.2018, Düsseldorf

Online-Code H42

## Systemische Organisationsentwicklung bei betrieblichen Veränderungsprozessen

Sie lernen den systemischen Blickwinkel kennen, hilfreiche Fragen zu stellen und Hypothesen zu bilden, um Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen zu begleiten und mitzugestalten. Sie bekommen ein erstes Methodenrepertoire an die Hand und erfahren, wie Organisationsentwicklung und HR zusammenspielen. Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihre Projekte, Ihre Rolle und Ihre Haltung im Austausch mit den Kollegen und Referenten zu reflektieren und zu stärken.

29.03– 01.02.2018, München

23.– 26.04.2018, Frankfurt am Main

Online-Code H59

powered by DGFP GmbH

Fon 069 713785-200

E-Mail [akademie@dgfp.de](mailto:akademie@dgfp.de)

[www.akademie.dgfp.de](http://www.akademie.dgfp.de)

