

# INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung.....	11
I. Methodische Vorüberlegungen.....	14
A. Evaluation von Führungskräftefortbildung.....	14
B. Zielsetzung der Studie.....	16
C. Beschreibung des Forschungsablaufs.....	17
II. Führungskräftefortbildung in der öffentlichen Verwaltung.....	23
A. Zielgruppe Führungskräfte.....	23
B. Anforderungen an Führungskräfte.....	24
C. Führungskräftefortbildung.....	25
1. Theoretische Konzepte.....	25
2. Praktische Konzepte.....	26
3. Inhalte.....	29
4. Lernziele.....	29
5. Methoden.....	30
D. Ansätze auf Bundesebene.....	33
1. Erste Ansätze in den 60er Jahren.....	33
2. Die C-1-Lehrgänge.....	35
3. Die Modellkonzeption der 80er Jahre.....	37
4. Zusammenfassung.....	39
E. Lehrgänge für Verwaltungsführung in Bayern.....	40
1. Entstehung.....	40
2. Aufbau und Ziele.....	41
3. Bewertung.....	48
F. Zwischenergebnis: Bewertung bisheriger Ansätze.....	52
III. Die beiden Modelle.....	54
A. Die Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg.....	54
1. Entstehung.....	54
2. Zielsetzungen.....	56
3. Zielvorstellungen der Beteiligten.....	59
4. Bewertung der Zielvorstellungen.....	61
B. Das Führungskolleg bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.....	64
1. Entstehung.....	64
2. Zielsetzungen.....	66
3. Zielvorstellungen der Beteiligten.....	68
4. Bewertung der Zielvorstellungen.....	68
C. Konzept der beiden Modelle im Vergleich.....	69
1. Teilnehmer.....	69
2. Durchführung.....	71
a. Verantwortliche.....	71
b. Ablauf.....	71
c. Weitere Verwendung.....	72
D. Zusammenfassung: Ziele von Führungskräftefortbildung.....	72

IV.	Ergebnisse der Untersuchung: Welche Auswirkungen haben die beiden Modelle?.....	75
A.	Bestimmung des Teilnehmerkreises.....	75
1.	Vorauswahl.....	75
a.	Vorauswahl bei der Führungsakademie (FüAk).....	75
b.	Vorauswahl beim Führungskolleg (FKS).....	78
c.	Bewerberzahlen bei der FüAk.....	79
d.	Bewerberzahlen zum FKS.....	82
2.	Auswahl mit Assessment Center.....	83
a.	Assessment Center in der wissenschaftlichen Diskussion.....	83
b.	Auswahlverfahren in Baden-Württemberg.....	85
c.	Auswahlverfahren in Rheinland-Pfalz.....	87
d.	Bewertung der beiden Auswahlverfahren.....	88
e.	Soziologie der Erfolgreichen.....	91
aa)	Frühere Dienststellen.....	91
bb)	Politischer Standort.....	93
f.	Selbstbewerber.....	94
3.	Teilnehmerinnen bei FüAk und FKS.....	95
4.	Externe Teilnehmer.....	97
5.	Zusammenfassende Bewertung.....	100
B.	Durchführung der beiden Fortbildungsmaßnahmen.....	100
1.	Organisation und Methoden.....	101
a.	Anforderungen an Organisation und Methoden.....	101
b.	Organisation und Methoden bei der FüAk.....	102
aa)	Das Kursprogramm.....	102
bb)	Die Praktika.....	112
c.	Organisation und Methodik beim FKS.....	115
aa)	Das Kursprogramm.....	115
bb)	Die Praktika.....	118
2.	Lerntransfer.....	119
a.	Transferstörungen und -sicherungen.....	119
b.	Transferstrategien der FüAk.....	121
c.	Transferstrategien beim FKS.....	124
3.	Lernerfolgskontrollen.....	128
a.	Bedeutung von Lernerfolgskontrollen.....	128
b.	Wertungen bei der FüAk.....	128
c.	Lernerfolgskontrollen beim FKS.....	132
4.	Lernerfolge im Urteil der Teilnehmer.....	132
a.	Lernerfolge bei der FüAk.....	132
b.	Lernerfolge beim FKS.....	134
c.	Bewertung.....	135

5.	Kosten und Erfolgskontrollen.....	136
a.	Kostenerfassung bei der Fortbildung .....	136
b.	Kostenvergleiche .....	136
aa)	zwischen allgemeiner dienstlicher Fortbildung des Landes Baden-Württemberg und der Führungsakademie des Landes Baden- Württemberg .....	136
bb)	zwischen FüAk, FKS und den bayerischen Lehrgängen für Verwaltungsführung.....	140
6.	Evaluierungsmöglichkeiten.....	146
a.	Evaluierung bei der FüAk .....	148
b.	Evaluierung beim FKS .....	149
7.	Zusammenfassung: Bewertung der Durchführung .....	150
C.	Karriere- und Verwendungsplanung .....	156
1.	Möglichkeiten der Verwendungsplanung.....	156
2.	Karriereplanung in Baden-Württemberg .....	157
3.	Karriereplanung in den am FKS beteiligten Ländern .....	164
4.	Horizontale und vertikale Mobilität .....	166
5.	Mobilität nach dem FKS .....	167
6.	Mobilität nach der FüAk .....	168
7.	Zusammenfassung.....	170
D.	Wirkungen auf die Verwaltungsorganisation.....	171
1.	Fortbildung und Organisationskultur .....	171
a.	Der Begriff Organisationskultur .....	171
b.	Führungsakademie und Organisationskultur .....	173
c.	Führungskolleg und Organisationskultur .....	179
2.	Fortbildung und Organisationsentwicklung.....	181
a.	Der Begriff Organisationsentwicklung.....	181
b.	Organisationsentwicklung durch Führungskräftefortbildung.....	182
V.	Schlußbemerkungen .....	190
	Fragebögen .....	194
	Verzeichnis der Interviewpartner .....	199
	Literaturverzeichnis .....	205

# TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Interviewpartner.....	19
Tabelle 2: Bewerber- und Teilnehmerzahlen aus der Landesverwaltung .....	80
Tabelle 3: Besetzung der Auswahlkommission.....	86
Tabelle 4: Nichtjuristen und Juristen im Assessment Center .....	91
Tabelle 5: Stellen A 13 bis A 16 in der Landesverwaltung (BW).....	93
Tabelle 6: Externe Teilnehmer an der Führungsakademie.....	98
Tabelle 7: Welcher Ausbildungsblock brachte am meisten?.....	114
Tabelle 8: Ergebnisse der Wertungen.....	131
Tabelle 9: Teilnehmerplätze in der dienstlichen Fortbildung und der FüAk .....	137
Tabelle 10: Teilnehmertage bei der dienstlichen Fortbildung und der FüAk .....	137
Tabelle 11: Indirekte Kosten bei der Allgemeinen dienstlichen Fortbildung / Gehaltskosten bei der Führungsakademie .....	138
Tabelle 12: Sachkosten für den Akademiebetrieb.....	140
Tabelle 13: Teilnehmerzahlen und Teilnehmertage bei FKS, FüAk und Lehrgang für Verwaltungsführung.....	140
Tabelle 14: Sachkosten für die Durchführung der Fortbildungsmaßnahmen.....	141
Tabelle 15: Kosten der Führungsakademie.....	142
Tabelle 16: Kosten des Lehrgangs für Verwaltungsführung .....	143
Tabelle 17: Kosten des Führungskollegs Speyer .....	144
Tabelle 18: Kosten pro Teilnehmer.....	145