

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis	15
Übersichtsverzeichnis	19
Anlagenverzeichnis „Werkzeugkasten“	21
Abkürzungsverzeichnis	23
1 Kann der öffentliche Dienst von der Wirtschaft lernen?	25
1.1 Fragestellung und Überblick	26
1.2 Argumente für Wirtschaftsaufenthalte	30
1.3 Vorbehalte gegen Wirtschaftsaufenthalte	33
1.4 Übertragbarkeit von Konzepten aus der Wirtschaft	38
2 Wirtschaftsaufenthalte als effektive Weiterbildungsform im Rahmen der Personalentwicklung	41
2.1 Vorzüge des Wirtschaftsaufenthalts als neuere Weiterbildungsform	41
2.2 Lerninhalte für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung	45
3 Lerntheoretische Verortung von Wirtschaftsaufenthalten – Folgerungen für ihre Gestaltung	51
3.1 Theorie-Baustein I: Lernen durch Erfahrung im Arbeitsprozess	53
3.2 Theorie-Baustein II: Lernen am Modell	63
3.3 Theorie-Baustein III: „Konzept der Hospitation“ als Lernchance für Teilnehmer, Behörde und gastgebendes Unternehmen	70
3.4 Theorie-Baustein IV: Stand der Transferforschung – Übertragbare Ergebnisse	76
4 4-Phasen-Modell zur Planung, Durchführung und Bewertung des Lern-Arrangements von Wirtschaftsaufenthalten	145
4.1 Konzeptionsphase	147

4.2 Vorbereitungsphase	152
4.3 Aufenthaltsphase im Unternehmen	158
4.4 Umsetzungsphase	162
4.5 Evaluation als Querschnittsaufgabe	165
5 Zum Stand der Entsendepraxis: Empirische Analyse aktueller Programme für Wirtschaftsaufenthalte im deutschsprachigen Raum	167
5.1 Untersuchungsdesign (Überblick)	167
5.2 Verortung und Evaluation von 24 Programmen im deutschsprachigen Raum anhand des 4-Phasen-Modells	168
5.3 Pilotstudie: Entwicklung eines Befragungsdesigns und dessen Umsetzung bei der erstmaligen Evaluation des Wirtschaftspraktikums von Führungskräften in Österreich	205
5.4 Hauptuntersuchung: Bundesweite Befragung von Teilnehmern an Wirtschaftsaufenthalten in Deutschland	211
5.5 Zusammenschau der Ergebnisse aus Pilot- und Hauptstudie	220
6 Fazit und Ausblick	225
6.1 Theoretischer und methodischer Ertrag der Arbeit	225
6.2 Theoriebasierte Gestaltungsempfehlungen für Wirtschaftsaufenthalte im Vergleich mit Praxisbefunden	227
6.3 Nutzen und Optimierungspotentiale	235
6.4 Offene Fragen und weiterer Forschungsbedarf	238
7 Zusammenfassung	241
Anlagen „Werkzeugkasten“	247
Literaturverzeichnis	277

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Übersichtsverzeichnis	19
Anlagenverzeichnis „Werkzeugkasten“	21
Abkürzungsverzeichnis	23
1 Kann der öffentliche Dienst von der Wirtschaft lernen?	25
1.1 Fragestellung und Überblick	26
1.2 Argumente für Wirtschaftsaufenthalte	30
1.3 Vorbehalte gegen Wirtschaftsaufenthalte	33
1.4 Übertragbarkeit von Konzepten aus der Wirtschaft	38
2 Wirtschaftsaufenthalte als effektive Weiterbildungsform im Rahmen der Personalentwicklung	41
2.1 Vorzüge des Wirtschaftsaufenthalts als neuere Weiterbildungsform	41
2.1.1 Verknüpfung von formellem und informellem Lernen	42
2.1.2 Weiterbildung „on and around the job“	43
2.1.3 Beitrag zu organisationalem Lernen für Behörde und Unternehmen	43
2.2 Lerninhalte für Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung	45
2.2.1 Wissenserwerb	46
2.2.2 Führungskompetenzen	47
2.2.3 Implizite Lerninhalte	50
3 Lerntheoretische Verortung von Wirtschaftsaufenthalten – Folgerungen für ihre Gestaltung	51
3.1 Theorie-Baustein I: Lernen durch Erfahrung im Arbeitsprozess	53
3.1.1 Der Wirtschaftsaufenthalt als selbstgesteuertes Lernen im Arbeitsprozess	54
3.1.1.1 Rahmenbedingungen	57

3.1.1.2 Kernpunkt: Anforderungen an die zu übertragende Arbeitsaufgabe	58
3.1.2 Der Wirtschaftsaufenthalt als reflektierendes Erfahrungslernen	59
3.1.2.1 Modell des Erfahrungslehrns	59
3.1.2.2 Reflektion als Schlüsselfaktor	60
3.1.3 Folgerungen für die Gestaltung des Wirtschaftsaufenthalts	63
3.2 Theorie-Baustein II: Lernen am Modell	63
3.2.1 Wie wirkt Modell-Lernen?	64
3.2.2 Wer oder was wird als „Modell“ gewählt?	66
3.2.3 Subprozesse	67
3.2.4 Folgerungen für die Gestaltung des Wirtschaftsaufenthalts	68
3.3 Theorie-Baustein III: „Konzept der Hospitation“ als Lernchance für Teilnehmer, Behörde und gastgebendes Unternehmen	70
3.3.1 Zentrale Merkmale des Hospitationskonzeptes	72
3.3.1.1 Erlaubnis zu Beobachtungen	72
3.3.1.2 Beteiligung als Beobachter, reflektierender Kommentator und Fragender	73
3.3.1.3 Entwicklungsimpulse für das Unternehmen	73
3.3.2 Flankierende Merkmale	74
3.3.3 Folgerungen für die Gestaltung des Wirtschaftsaufenthalts	75
3.4 Theorie-Baustein IV: Stand der Transferforschung – Übertragbare Ergebnisse	76
3.4.1 Klassische und neue Faktoren der Transferförderung	77
3.4.2 Einflussfaktor: Persönlichkeit des Teilnehmers	79
3.4.2.1 Erwartungen und Vorurteile	80
3.4.2.2 Sektorübergreifende Kommunikationsfähigkeit	82
3.4.2.3 Lernmotivation	82
3.4.2.3.1 Individuelle Bedeutsamkeit des Aufenthalts ...	83
3.4.2.3.2 Karriere-Orientierung	84
3.4.2.3.3 Selbstgesteuerter Lernstil	85
3.4.2.3.4 Unterstützendes Arbeitsumfeld	86
3.4.2.3.5 Besondere Lernsituationen	86
3.4.2.4 Transfermotivation und Transferfähigkeit	88
3.4.2.5 Folgerungen für das Bewerberprofil	90
3.4.3 Einflussfaktor: Entsendende Behörde	90
3.4.3.1 Lernkultur der Organisation	92
3.4.3.2 Lernanreize und hemmende Faktoren	93
3.4.3.3 Transferverantwortung des Vorgesetzten	97

3.4.3.3.1 Teilnehmerauswahl	98
3.4.3.3.2 Aufstellen des Zielrahmens	99
3.4.3.3.3 Unterstützung am Arbeitsplatz nach Rückkehr	103
3.4.3.3.4 Erfahrungsweitergabe	104
3.4.3.4 Einfluss der Mitarbeiter und Kollegen sowie mögliche Transferwiderstände	104
3.4.3.5 Personalrechtliche Aspekte	107
3.4.3.6 Folgerungen für transferfördernde Bedingungen in der Behörde	108
3.4.4 Einflussfaktor: Gestaltung des Lern-Arrangements durch den Veranstalter	109
3.4.4.1 Steuergremium	110
3.4.4.2 Time-Continuum-Ansatz: Transferorientierung in Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Aufenthalts	111
3.4.4.3 Aufenthaltsdauer: Hospitation oder Mitarbeit	113
3.4.4.4 Organisationsform	114
3.4.4.5 Einflussnahme auf Teilnehmerauswahl	115
3.4.4.6 Einflussnahme auf individuelle Zielstellungen	116
3.4.4.7 Einbeziehung der Vorgesetzten, Mitarbeiter und Kollegen	118
3.4.4.8 Transferfördernde Module	122
3.4.4.8.1 Startblock-Meeting	123
3.4.4.8.2 Erstkontakt zwischen Teilnehmer und Unternehmen	125
3.4.4.8.3 Reflektions-Module	126
3.4.4.8.4 „Designed re-entry“ und Vorbereitung auf Transferhindernisse	127
3.4.4.8.5 Nachbetreuung	130
3.4.4.9 Abstimmung mit den aufnehmenden Unternehmen	132
3.4.4.10 Öffentlichkeitsarbeit	133
3.4.4.11 Teilnahme-Zertifikate	136
3.4.4.12 Evaluation	136
3.4.4.12.1 Mögliche Evaluations-Schwerpunkte	136
3.4.4.12.2 Methodische Hinweise	139
3.4.4.13 Folgerungen für die Gestaltung des Lernarrangements	140
3.4.5 Einflussfaktor: Aufnehmendes Unternehmen	141

3.4.5.1	Transferfördernde Bedingungen in der Vorbereitungsphase	142
3.4.5.2	Transferfördernde und -hemmende Bedingungen in der Aufenthalts- und Nachbereitungsphase	143
4	4-Phasen-Modell zur Planung, Durchführung und Bewertung des Lern-Arrangements von Wirtschaftsaufenthalten	145
4.1	Konzeptionsphase	147
4.2	Vorbereitungsphase	152
4.3	Aufenthaltsphase im Unternehmen	158
4.4	Umsetzungsphase	162
4.5	Evaluation als Querschnittsaufgabe	165
5	Zum Stand der Entsendepraxis: Empirische Analyse aktueller Programme für Wirtschaftsaufenthalte im deutschsprachigen Raum	167
5.1	Untersuchungsdesign (Überblick)	167
5.2	Verortung und Evaluation von 24 Programmen im deutschsprachigen Raum anhand des 4-Phasen-Modells	168
5.2.1	Datenbasis	168
5.2.1.1	Allgemeine Fachpublikationen	168
5.2.1.2	Ermittlung der spezifischen Programme	170
5.2.2	Inhaltliche Logik der Analyse	171
5.2.3	Übersicht der Entsendeprogramme	171
5.2.4	Konzeptionsphase	175
5.2.4.1	Steuergremien	175
5.2.4.2	Strategische Ziele	176
5.2.4.3	Organisatorischer Rahmen und Veranstalter	178
5.2.4.3.1	Entsendung oder Austausch	180
5.2.4.3.2	Aufenthaltsdauer und Lernform als Hospitant oder Mitarbeiter	180
5.2.4.4	Zielgruppen und Teilnehmeranzahl	181
5.2.4.5	Ziele von Wissens- und Kompetenzerwerb	183
5.2.4.6	Einsatzbereiche in den Unternehmen	184
5.2.4.7	Gesamtprofil: Merkmale der Konzeptionsphase und ihre Ausprägung	184
5.2.5	Vorbereitungsphase	186
5.2.5.1	Bekanntmachung des Entsendeprogramms	186
5.2.5.2	Inanspruchnahme von Auswahlverfahren	186
5.2.5.3	Kriterien für Bewerber	187
5.2.5.4	Zielzuschnitt	188

5.2.5.4.1 Einordnung in individuelle Personalentwicklungs-Strategie	188
5.2.5.4.2 Erarbeitung individueller Zielstellungen in der Vorbereitungsphase (Zielpräzisierung)	189
5.2.5.4.3 Einbeziehung von Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen der entsendenden Behörde	189
5.2.5.5 Allgemeine Kontaktierung der Unternehmen	191
5.2.5.6 Startblock-Zusammenkünfte von Teilnehmer und Veranstalter	191
5.2.5.7 Erstkontakte zwischen Teilnehmer und Unternehmen	192
5.2.5.8 Personalrechtliche Instrumente	193
5.2.5.9 Pilotprojekte	193
5.2.5.10 Gesamtprofil: Merkmale der Vorbereitungsphase und ihre Ausprägung	193
5.2.6 Aufenthaltsphase	195
5.2.6.1 Betreuung seitens des Unternehmens	195
5.2.6.2 Kontakterhalt zur entsendenden Behörde	195
5.2.6.3 Transferfördernde Module des Veranstalters	196
5.2.6.4 Zeugnisse und Beurteilungen	196
5.2.6.5 Gesamtprofil: Merkmale der Aufenthaltsphase und ihre Ausprägung	197
5.2.7 Umsetzungsphase nach dem Aufenthalt einschließlich Evaluation	197
5.2.7.1 Kommunikation der Ergebnisse und Umsetzung in der Behörde	197
5.2.7.2 Follow-up-Aktivitäten durch Veranstalter	198
5.2.7.3 Evaluation	200
5.2.7.4 Gesamtprofil: Merkmale der Umsetzungsphase und ihre Ausprägung	201
5.2.8 Zusammenschau der Programmanalyse	201
5.2.8.1 Gesamtprofil der Entsendeprogramme	201
5.2.8.2 Programm-Klassen und theoretische Erfolgswahrscheinlichkeit	203
5.3 Pilotstudie: Entwicklung eines Befragungsdesigns und dessen Umsetzung bei der erstmaligen Evaluation des Wirtschaftspraktikums von Führungskräften in Österreich	205
5.3.1 Inhaltliche Logik des zweistufigen Fragebogens	207
5.3.2 Ergebnisüberblick	208
5.4 Hauptuntersuchung: Bundesweite Befragung von Teilnehmern an Wirtschaftsaufenthalten in Deutschland	211

5.4.1	Inhaltliche Logik des Fragebogens	212
5.4.2	Ergebnisse	213
5.4.2.1	Ziel-Erarbeitungsprozess in der Vorbereitungsphase	213
5.4.2.2	Informationsfluss im Unternehmen	214
5.4.2.3	Kommunikation der Erfahrungen nach dem Aufenthalt	215
5.4.2.4	Interesse an den Erfahrungen und Unterstützung bei der Umsetzung	216
5.4.2.5	Beruflicher Nutzen und Anwendbarkeit des Erlernten	216
5.4.2.6	Faktoren, die die Umsetzung der Erfahrungen behinderten	218
5.4.2.7	Bedarf an Nachbetreuungsangeboten	219
5.4.2.8	Vorschläge für Optimierungspotenziale	219
5.4.2.9	Erlebte Unterschiede zwischen den Sektoren	220
5.5	Zusammenschau der Ergebnisse aus Pilot- und Hauptstudie	220
6	Fazit und Ausblick	225
6.1	Theoretischer und methodischer Ertrag der Arbeit	225
6.2	Theoriebasierte Gestaltungsempfehlungen für Wirtschaftsaufenthalte im Vergleich mit Praxisbefunden	227
6.2.1	Empfehlungen der Bildungstheorie und Praxisbefunde	227
6.2.2	Empfehlungen der Transferforschung und Praxisbefunde	231
6.3	Nutzen und Optimierungspotenziale	235
6.3.1	Nutzen	235
6.3.2	Optimierungspotenziale für Veranstalter	236
6.3.3	Optimierungspotenziale für entsendende Behörden	237
6.4	Offene Fragen und weiterer Forschungsbedarf:	238
7	Zusammenfassung	241
	Anlagen „Werkzeugkasten“	247
	Literaturverzeichnis	277