



**Torsten Porsch
Bärbel Werdes**
(Hrsg.)

Verwaltungs- psychologie

Ein Lehrbuch für Studiengänge
der öffentlichen Verwaltung

 hogrefe

Verwaltungspsychologie

Torsten Porsch
Bärbel Werdes
(Hrsg.)

Verwaltungspsychologie

Ein Lehrbuch für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung



Dr. Torsten Porsch, geb. 1982. 2002–2007 Studium der Psychologie und Politikwissenschaften in Münster. 2007–2012 Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich der Pädagogischen Psychologie an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. 2011 Promotion. 2012–2015 Wissenschaftlicher Mitarbeiter in den Bereichen Kompetenztraining, Evaluation, Führung sowie Personalentwicklung und -auswahl beim Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei Nordrhein-Westfalen. Seit 2016 Dozent an der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (Fachbereich Finanzen).

Bärbel Werdes, geb. 1960. 1980–1986 Studium der Psychologie in Münster. 1986–1989 Tätigkeit als Psychologin in den Sozialpädagogischen Einrichtungen Burgsteinfurt. 1989–1993 Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der höheren Landespolizeischule „Carl Severing“ (Heute: Landesamt für Ausbildung, Fortbildung und Personalangelegenheiten der Polizei Nordrhein-Westfalen). 1993–1995 Dozentin im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Polizei-Führungsakademie in Münster-Hiltrup (Heute: Deutsche Hochschule der Polizei). Seit 1995 Dozentin für die Fächer Psychologie und Training sozialer Kompetenzen an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen, Münster.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskriptherstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images/Steve Debenport
Satz: Matthias Lenke, Weimar
Format: PDF

1. Auflage 2019

© 2019 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2875-8; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2875-9)

ISBN 978-3-8017-2875-5

<http://doi.org/10.1026/02875-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Kapitel 1	
Verwaltungspsychologie – Einleitung und Überblick	13
<i>Bärbel Werdes und Torsten Porsch</i>	
1.1 Psychologie in der Verwaltung	13
1.2 Konzept und Zielgruppen dieses Lehrbuches	21
1.3 Wegweiser durch dieses Lehrbuch	21
1.4 Die Kapitel im Überblick	23
1.5 Anmerkungen	31
Aufgaben zum Selbststudium	31
Literatur	32
Kapitel 2	
Personaldiagnostik – Personalauswahl und Leistungsbeurteilung	35
<i>Uwe Peter Kanning</i>	
2.1 Grundlagen	35
2.2 Personalauswahl	40
2.2.1 Anforderungsanalyse	40
2.2.2 Personalmarketing	42
2.2.3 Sichtung von Bewerbungsunterlagen	43
2.2.4 Einstellungsinterview	47
2.2.5 Testverfahren	49
2.2.6 Assessment Center	51
2.2.7 Auswahlentscheidung	54
2.3 Leistungsbeurteilung	55
Zusammenfassung	59
Aufgaben zum Selbststudium	59
Literatur	59

Kapitel 3**Organisations- und Personalentwicklung – Zielorientierte Veränderungen von Organisationen sowie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 63***Annette Kluge und Vera Hagemann*

3.1	Organisationsentwicklung	64
3.1.1	Das Vorgehen in der Organisationsentwicklung	66
3.1.2	Lenkung von Organisationsentwicklungsprozessen	69
3.1.3	Organisationsentwicklung heute	72
3.1.4	Kritikpunkte an einem reinen OE-Vorgehen	74
3.2	Personalentwicklung	75
3.2.1	Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen und Bedarfsanalyse	77
3.2.2	Lernziele	82
3.2.3	Klassifikation von Seminar- und Trainingsmethoden	86
3.2.4	Transferunterstützende Faktoren	89
	Zusammenfassung	96
	Aufgaben zum Selbststudium	96
	Literatur	97

Kapitel 4**Führung in der öffentlichen Verwaltung 103***Wim Nettelstroth*

4.1	Das Verständnis von Führung	104
4.1.1	Rahmenmodell der Führung	105
4.1.2	Führungshandeln und Führungsinstrumente	106
4.1.3	Psychologische Führungstheorien	107
4.2	Traditionelle Ansätze psychologischer Führungsforschung	108
4.2.1	Eigenschaftstheoretischer Ansatz	108
4.2.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze – Führungsstile	109
4.2.3	Situative Ansätze (Kontingenztheorien)	112
4.3	Moderne Ansätze und aktuelle Konzepte der psychologischen Führungsforschung	115
4.3.1	Transaktionale und transformationale Führung	115
4.3.2	Ethische Aspekte der Führung	118
4.3.3	Interaktion und Vertrauen	120
4.4	Spezifische Gesichtspunkte von Führung	122
4.4.1	Gesundheitsförderliche Führung	122
4.4.2	Alternativen zur vertikalen Führung	123
4.4.3	Frauen in Führungspositionen	125
4.4.4	Führungsmotivation	126
4.5	Besonderheiten von Führung in Verwaltungen	127

Zusammenfassung	131
Aufgaben zum Selbststudium	132
Literatur	133

Kapitel 5

Motivation und Arbeitszufriedenheit – Leistungsanreize im öffentlichen Dienst

137

Stefan Hollenberg

5.1 Grundsätzliches zu Motivation und Arbeitszufriedenheit	138
5.2 Motivation als Produkt aus Motiv und Anreiz	141
5.2.1 Grundlegende Begriffe der Motivationspsychologie	142
5.2.2 Relevante motivationspsychologische Theorien	159
5.2.3 Motivationspsychologisch begründete Anreizsysteme im öffentlichen Dienst	166
5.3 Arbeitszufriedenheit in der öffentlichen Verwaltung	169
Zusammenfassung	174
Aufgaben zum Selbststudium	174
Literatur	174

Kapitel 6

Wissensaustausch, Entscheiden und Arbeiten in Gruppen – Die sozialpsychologische Perspektive

183

Stefan Stürmer

6.1 Grundlegende Begriffe und Prozesse	184
6.1.1 Gruppe, Kohäsion, Identifikation	184
6.1.2 Normen und Rollen	186
6.1.3 Sozialer Einfluss und normativer Gruppendruck	188
6.1.4 Der Prozess der Gruppensozialisation	189
6.2 Wissensaustausch und Entscheiden in Gruppen	192
6.2.1 Verfügbarkeit und Austausch von Informationen	193
6.2.2 Gruppendiskussionen	194
6.2.3 Gruppendenken	196
6.3 Arbeiten in Gruppen und Gruppenleistung	197
6.3.1 Prozessverluste und Prozessgewinne durch Gruppenarbeit	198
6.3.2 Gruppenzusammensetzung und Diversität	200
6.3.3 Steigerung der Gruppenleistung	202
Zusammenfassung	205
Aufgaben zum Selbststudium	206
Literatur	207

Kapitel 7

Betriebliches Gesundheitsmanagement – Gesunde Verwaltung als Auftrag der Verwaltungspsychologie 211

Michael Treier

7.1	Ausgangssituation	212
7.1.1	Herausforderungen für eine gesunde Verwaltung	212
7.1.2	Gesundheitszustand der Verwaltung	214
7.2	Ansatzpunkte zur Entwicklung einer gesunden Verwaltung	216
7.2.1	Ansatzpunkte der Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie	217
7.2.2	Gesundheitssozialisation und gesundheitskulturelle Einbettung	224
7.3	Der Weg zur gesunden Verwaltung	229
7.3.1	Etappen zur gesunden Verwaltung	229
7.3.2	Erfolgsfaktoren aus verwaltungspsychologischer Sicht	233
	Zusammenfassung	235
	Aufgaben zum Selbststudium	235
	Literatur	235

Kapitel 8

Psychischer Stress am Arbeitsplatz und Gesundheit 239

Dieter Zapf, Marcel Kern, Kai Trumpold & Laura von Gilsa

8.1	Psychischer Stress am Arbeitsplatz – Grundlegende Begriffe und zentrale Theorien	240
8.1.1	Grundbegriffe und Definitionen	240
8.1.2	Physiologische Aspekte von Stress – Das Allgemeine Adaptations-syndrom (AAS) von Hans Selye	241
8.1.3	Kognitive und emotionale Aspekte von Stress – Das Transaktionale Stressmodell von Lazarus	242
8.1.4	Gesundheitliche Folgen von Stress	244
8.2	Stressoren und Ressourcen	245
8.2.1	Aufgaben- und organisationsbezogene Stressoren und Ressourcen ...	247
8.2.2	Soziale Stressoren und Mobbing	249
8.2.3	Emotionsarbeit	252
8.2.4	Arbeit und Freizeit	256
8.3	Stress und Leistung	257
8.4	Schlussfolgerungen für die Praxis	259
	Zusammenfassung	261
	Aufgaben zum Selbststudium	261
	Literatur	261

Kapitel 9

Gewaltprävention – Bedrohungsmanagement in der Verwaltung 267

Jens Hoffmann und Katrin Streich

9.1	Schwere Gewalt am Arbeitsplatz	268
9.2	Gewalt am Arbeitsplatz – Formen und Auswirkungen	269
9.2.1	Typologie von Gewalt am Arbeitsplatz	269
9.2.2	Psychische Arbeitsbelastung	271
9.2.3	Arbeitsbelastung in Jobcentern – Das Projekt „abba“	272
9.2.4	Entstehungsfaktoren von Gewalt	272
9.3	Schwere Gewalt in Jobcentern – Ergebnisse einer Studie	273
9.3.1	Auffälligkeiten vor den Gewalttaten	274
9.3.2	Psychische Auffälligkeiten	274
9.3.3	Gewalthaltige Auffälligkeiten	275
9.3.4	Weitere Risikofaktoren	276
9.4	Prävention von schwerer Gewalt	278
9.4.1	Bauliche Maßnahmen und Sicherheitssysteme	278
9.4.2	Null-Toleranz-Strategie	279
9.4.3	Deeskalationstrainings und Schulungen	279
9.4.4	Professionelle und wissenschaftlich fundierte Risikoeinschätzungen bei Drohungen und Gewalt gegen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	280
9.4.5	Bedrohungsmanagement	281
	Zusammenfassung	286
	Aufgaben zum Selbststudium	286
	Literatur	287

Kapitel 10

Organisationale Demokratie – Wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Organisationen partizipieren 289

Malte Schophaus

10.1	Einleitung	290
10.1.1	Historische Herleitung	290
10.1.2	Partizipation und demokratische Organisation – Begriffsklärungen	293
10.2	Psychologische Aspekte der demokratischen Verwaltungs- organisation	296
10.2.1	Einstellungen zu organisationaler Demokratie	297
10.2.2	Eigenverantwortung	300
10.2.3	Partizipation und Innovation	304
10.2.4	Partizipative Organisationskultur	307
10.2.5	Gestaltungskompetenzen als Grundlage für Mitarbeiterbeteiligung	309
10.2.6	Interaktive Partizipationsmethoden in der Verwaltungsorganisation ...	313

Zusammenfassung 315
 Aufgaben zum Selbststudium 316
 Literatur 317

Kapitel 11

Wissensmanagement – (Wie) Lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen? 321

Uwe Wilkesmann & Maximiliane Wilkesmann

11.1 Grundbegriffe 322
 11.1.1 Daten, Informationen, Wissen und Weisheit 322
 11.1.2 Wissensebenen 323
 11.1.3 Wissensmanagement und Wissenstransfer 325
 11.1.4 Implizites und explizites Wissen 328
 11.2 Klassische Modelle des Wissensmanagements 328
 11.2.1 Wissensumwandlung in sozialen Prozessen 328
 11.2.2 Wissensbausteine 330
 11.3 Einflussfaktoren auf Wissensmanagementprozesse 332
 11.3.1 Mensch 333
 11.3.2 Organisation 334
 11.3.3 Technik 336
 11.3.4 Formen der Technisierung und deren organisationale Einbindung 337
 Zusammenfassung 343
 Aufgaben zum Selbststudium 343
 Literatur 344

Anhang 347

Die Autorinnen und Autoren des Bandes 349
 Sachregister 353

Vorwort

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung sind aktuell mit vielschichtigen Herausforderungen konfrontiert. Demografischer Wandel, zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche sowie Strukturwandel und Globalisierung der Wirtschaft sind nur einige dieser Aspekte. Ebenso sind die Anforderungen und Erwartungen aus der Bürgerschaft an die öffentliche Verwaltung immer anspruchsvoller geworden. Vor dem Hintergrund begrenzter Ressourcen der öffentlichen Hand und dem daraus folgenden Personalabbau mit erheblicher Arbeitsverdichtung sind die psychischen Belastungen der Mitarbeiterschaft kontinuierlich gestiegen, wie ich aus meiner langjährigen Erfahrung als Führungskraft und Personalverantwortlicher im öffentlichen Dienst nur zu gut weiß.

Zur erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung nicht nur ein fundiertes Fachwissen, sondern inzwischen auch psychologische Kenntnisse, die unmittelbar und wirksam angewendet werden können. Psychologisches Know-how wird immer wichtiger, um komplexe Sachverhalte besser analysieren und verstehen zu können und zugleich innerhalb der Verwaltungsorganisation als auch gegenüber der Bürgerschaft angemessen reagieren zu können.

Exemplarisch möchte ich hier nur einige Spannungsfelder nennen, in denen sich nach meiner Erfahrung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung bewegen: Mit der Betonung der Dienstleistungs- und Servicefunktion der öffentlichen Verwaltung sind die Bürger heute Kunden mit hohen Erwartungen und Ansprüchen. Die Forderungen nach Beteiligung und Partizipationsmöglichkeiten haben zugenommen. In publikumsintensiven Bereichen wird eine hohe soziale Kompetenz und ein Werkzeugkoffer mit Deeskalationsstrategien benötigt, um mit Konflikten, aber auch mit Provokationen und Aggressionen umgehen zu können.

Nicht zuletzt kommt dabei den Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung eine zentrale Rolle zu. Sie können durch gezielte Personal- und Organisationsentwicklung die Motivation und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv beeinflussen. Gesundheitsförderliche Führung kann dazu beitragen, psychische Belastungen am Arbeitsplatz besser zu bewältigen.

Das vorliegende Lehrbuch der Verwaltungspsychologie greift diese zentralen Spannungsfelder gezielt auf und beleuchtet sie praxisorientiert aus der Perspektive der Wissenschaft. Es wendet sich dabei sowohl an Studierende in den Bachelor- und Masterstudiengängen der Verwaltungsfachhochschulen als auch an Praktiker der öffentlichen Verwaltung, einschließlich der Führungskräfte. Ziel ist es dabei, wissenschaftliche Erkenntnisse aus unterschiedlichen Anwendungsfeldern der Psychologie für relevante Fragen der Praxis nutzbar zu machen. Bei der Auseinandersetzung mit den Inhalten können die Leserinnen und Leser vertraute Abläufe und Vorgehensweisen aus ihrem Arbeitsalltag mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen vergleichen und kritisch hinterfragen.

Ich bin sicher, alle Leserinnen und Leser dieses Fachbuches werden interessante und praxistaugliche Einsichten gewinnen.

Bergkamen, im März 2018

Roland Schäfer
Bürgermeister der Stadt Bergkamen
Präsident des Städte- und Gemeindebundes NRW
1. Vizepräsident des Deutschen Städte- und Gemeindebundes

Kapitel 1

Verwaltungspsychologie – Einleitung und Überblick

Bärbel Werdes und Torsten Porsch

Inhaltsübersicht

1.1	Psychologie in der Verwaltung	13	1.4	Die Kapitel im Überblick	23
1.2	Konzept und Zielgruppen dieses Lehrbuches	21	1.5	Anmerkungen	31
1.3	Wegweiser durch dieses Lehrbuch	21		Aufgaben zum Selbststudium	31
				Literatur	32

1.1 Psychologie in der Verwaltung

Sie haben sich für einen Beruf in der öffentlichen Verwaltung entschieden. Dazu mussten Sie zum Ende Ihrer bisherigen schulischen – oder auch bereits in Ihrer beruflichen Laufbahn – Möglichkeiten abwägen, sich ein Bild von Ihrer späteren Tätigkeit machen und sich letztendlich für die Bewerbung entscheiden. In einem Auswahlverfahren wurde geprüft, ob Sie über die Befähigung verfügen, die gewählte Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung zu absolvieren und anschließend im Beruf erfolgreich sein zu können. Die Ausbildung, mit Anteilen in Studium und Praxis, soll Sie nun befähigen, in Ihrem Beruf handlungsfähig zu werden, Aufgaben zu bewältigen und sich neuen Situationen anzupassen.

Um einen Beruf professionell ausüben zu können, muss ein breites Spektrum von Kompetenzen erworben werden, die in ihrer Gesamtheit berufliches Handeln ermöglichen. Diese Kompetenzen sind in Personen angelegt bzw. werden über Sozialisation, Erziehung, Schule, Ausbildung, Studium und unterschiedlichste Arten weiterer Lernerfahrungen erworben. Daraus lassen sich allgemeine Kompetenz-

modelle für jedwede Art der Berufstätigkeit formulieren (z. B. Reetz, 1999). Diese Modelle sollen erklären, worüber jemand verfügen muss, um seine Berufstätigkeit erfolgreich auszuüben. In Verbindung mit Anforderungsanalysen bezogen auf die jeweilige berufliche Tätigkeit, also den genauen Blick auf die Merkmale und Eigenschaften einer Tätigkeit, lassen sich diese Modelle spezifizieren und auf das Handeln in Professionen zuschneiden. Einzelne Professionen, wie z. B. der Lehrerberuf, sind in diesem Zusammenhang bereits intensiv betrachtet worden und weisen durchgängig eine Vielzahl von notwendigen Wissensfacetten zur Erlangung beruflicher Handlungskompetenz auf. Basierend auf den Kernaussagen des National Board for Professional Teaching Standards (National Board for Professional Teaching Standards, 2016) kann ein solches Strukturmodell zur beruflichen Handlungskompetenz in Professionen aufgestellt werden. Berufliche Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung sind bisher nicht in dieser Tiefe untersucht worden. Aus den bestehenden Erkenntnissen lassen sich aber Schlüsse für die Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung als Profession ziehen. Ausformuliert von Baumert und Kunter (2006) entsteht professionelle berufliche Handlungskompetenz im nicht hierarchischen Zusammenspiel von:

- spezifischem, erfahrungsgesättigten deklarativen und prozeduralen Wissen (Kompetenzen im engeren Sinne: Wissen und Können);
- professionellen Werten, Überzeugungen, subjektiven Theorien, normativen Präferenzen und Zielen;
- motivationalen Orientierungen sowie
- metakognitiven Fähigkeiten und Fähigkeiten professioneller Selbstregulation.

Hier wird deutlich, dass die reine Anhäufung von Faktenwissen (z. B. den Wortlaut eines bestimmten Gesetzes) und berufsbezogenen Strukturabläufen (z. B. die Bedienung einer Software in der Vorgangsbearbeitung) keineswegs ausreichend ist, um nach einem Studium berufliche Herausforderungen zu bewältigen. Das Erlernte muss durch individuelle Praxiserfahrungen einen situativen Schliff erhalten. Wertüberzeugungen, Motivation und metakognitive Fähigkeiten müssen über den Verlauf des Studiums in einer Art und Weise weiter ausgebildet werden, dass deklarative Wissensinhalte in beruflichen Situationen nutzbar werden. Selbstregulation, z. B. im Umgang mit Stress, muss erlernt und erprobt werden. Diese Anforderungen können nicht durch einzelne Module, Studienabschnitte oder gar einzelne Fächer allein erfüllt werden. Der Studienverlauf, mit entsprechenden Praxisanteilen, in seiner Gesamtheit soll berufliche Handlungskompetenz bei den Studierenden ausprägen.

Die öffentliche Verwaltung als administrativer Zweig der Exekutive in einem Drei-Gewalten-System wird im Studium wissenschaftlich aus unterschiedlichen Fächern heraus beleuchtet, die sich in den jeweiligen Ausbildungsgängen repräsentiert finden. Als Grundlage des Handelns dienen in der Verwaltung Gesetze und Vorschriften, damit liefern die Rechtswissenschaften einen großen Teil der Grundlage für das notwendige Wissen in der Verwaltung. Das Handeln der öffentlichen

Verwaltung hat aber immer gesellschaftliche Dimensionen und ist auch deshalb Gegenstand von Politikwissenschaften und Soziologie (Leiß, Buhl, Leiß & Berger, 2006). Die Wirtschaftswissenschaften steuern Inhalte zu Organisation, Aufbau, Führung und sozialökonomischen Aspekten der öffentlichen Verwaltung bei. Inhalte aus weiteren Fächern, wie z. B. der Ethik oder dem Steuerrecht, liefern häufig einen abstrakten Handlungsrahmen für die öffentliche Verwaltung oder auch sehr spezifische deklarative Inhalte, wie z. B. die Kenntnis einer besonderen Abgabenordnung. Auf der grundlegenden Betrachtungsebene steht aber immer der Mensch. In der öffentlichen Verwaltung sind Menschen tätig, die durch ihr Handeln auch immer auf andere Menschen wirken. In Studienverlaufsplänen und Modulbeschreibungen, aber auch in Zielen und Leitbildern ist diese *Fokussierung auf den handelnden Menschen* in der Regel fest verankert. Das Erleben und Verhalten dieser Menschen zu beschreiben und zu erklären, ist Gegenstand der Psychologie. Sie bildet als Wissenschaft damit eine Handlungsgrundlage für Strukturen, Prozesse und Interaktionen der öffentlichen Verwaltung.

Das Fach Psychologie besteht aus einer Vielzahl von *Anwendungsgebieten*, die einerseits etablierte Wissensinhalte des Faches für spezialisierte Anwendungskontexte auslegen, andererseits aber auch durch die Öffnung in die Praxis neue Wissensinhalte in der Psychologie generieren. Neben dem Transfer von Wissensinhalten in die Praxis ist auch immer eine Prüfung der Gültigkeit und Auswertung von Erkenntnissen möglich. Beide Aspekte und damit die notwendige Bidirektionalität des Erkenntnisgewinns müssen gegeben sein, um ein eigenständiges Fachgebiet zu begründen. Für die Verwaltungspsychologie sind diese Anforderungen nur teilweise erfüllt (Franz, 2013). Erkenntnisse aus der Psychologie haben sich bereits über längere Zeiträume in der Verwaltung etabliert. In den ersten Auslegungen psychologischen Wissens für die (betriebliche) Verwaltung stand vor allem die Optimierung der Arbeitsabläufe, ihre Messung und letztendlich die Steigerung der Produktivität im Mittelpunkt (Gilbreth & Gilbreth, 1922). Dabei wurden insbesondere Aspekte der Individualisierung betrieblicher Abläufe, methodische Herangehensweisen, Kommunikation und Motivation beschrieben. Diese Ausführungen wiesen einen eher allgemeingültigen arbeits- und organisationspsychologischen Ansatz auf, der für verschiedene Arbeitskontexte und Situationen einen passenden Erklärungsrahmen bot. Jahrzehnte später wurden mit der Einrichtung der Fachhochschulen für öffentliche Verwaltung der Länder und des Bundes psychologische Themen explizit in Lehrpläne aufgenommen und diese etablierten sich zunehmend in der verwaltungswissenschaftlichen Literatur (z. B. Bierfelder, 1976). Thematische Schwerpunkte lagen dabei im Personalmanagement, wie auch auf dem Aspekt der Innen- und Außenkommunikation der Organisation. Diese thematische Zerteilung hat sich bis heute in der Betrachtung der Verwaltungspsychologie erhalten (Franz, 2013). Die ursprünglichen Ansätze mit Blick auf die Produktivitätssteigerung sind dabei in vielen Fällen erkennbar geblieben. Das Anwendungsziel der Verwaltungspsychologie ist die best-

mögliche Erfüllung der Aufgaben der (öffentlichen) Verwaltung. Diese Perspektive wird heute aber über das alleinige Produktivitätsergebnis hinaus um den Blick auf die Art und Weise der Zielerreichung und deren Wirkung auf die Nachhaltigkeit des Handelns in der öffentlichen Verwaltung erweitert. Die bestmögliche Erfüllung besteht damit nicht nur in der Betrachtung des Ergebnisses, sondern gleichwertig im Prozess dorthin. Dazu werden in der Verwaltungspsychologie das Individuum und dessen sozialer Kontext in den Mittelpunkt gestellt. Das Verhalten und Erleben der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung sowie der Umwelt der öffentlichen Verwaltung wird beschrieben, interpretiert und vorhergesagt. Es gibt bereits Ansätze, das Feld der Verwaltungspsychologie innerhalb der Psychologie weiter einzugrenzen (z. B. Beck, Koch & Fisch, 2005).

Definition: Verwaltungspsychologie

Verwaltungspsychologie ist das Anwendungsgebiet der Psychologie, das die Beschreibung, Interpretation und Vorhersage von Verhalten und Erleben der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung sowie der Umwelt der öffentlichen Verwaltung zum Gegenstand hat.

Allein die Anzahl der in der öffentlichen Verwaltung tätigen Personen begründet die hohe Relevanz der Verwaltungspsychologie. In Deutschland sind knapp 4,7 Millionen Beschäftigte im öffentlichen Dienst Teil dieser Verwaltung, unterstützen durch ihre Tätigkeit mittelbar Verwaltungshandeln oder werden im Auftrag der öffentlichen Verwaltung tätig (Statistisches Bundesamt, 2017). Bürgerinnen und Bürger stehen in vielen Belangen des Alltags in Kontakt mit der Verwaltung und sind auf deren Funktionsfähigkeit angewiesen. Beim Blick in die jeweilige Verwaltungsorganisation, wie auch im Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern, weisen Aspekte des menschlichen Verhaltens und Erlebens eine hohe Relevanz auf. Der Wunsch nach Rechtssicherheit, Exaktheit und Konstanz im Verwaltungshandeln lässt sich scheinbar nicht immer mit der Komplexität und Situationsgebundenheit psychologischer Prozesse vereinbaren. Dies ist in der Regel allerdings ein Trugschluss. Dieser entsteht mitunter aufgrund von Mängeln in Handlungswissen und -kompetenzen, aber auch durch die fehlende Motivation, psychologische Aspekte in Verwaltungshandeln einzubeziehen. Die Berücksichtigung und Umsetzung psychologischen Wissens kann eine Vielzahl von Prozessen vereinfachen, Lernprozesse anstoßen, Widerstände produktiv nutzbar machen oder diese gar nicht erst entstehen lassen, sowie die Zufriedenheit aller Beteiligten im gemeinsamen Umgang erhöhen. Besonders deutlich wird dies z. B. in Kommunikationssituationen der Verwaltung mit Bürgerinnen und Bürgern, bei denen bereits die Beachtung weniger Ansätze enorm deeskalierend wirken kann (vgl. Kapitel 9).

Die Berücksichtigung psychologischen Wissens innerhalb der Organisation ist mittlerweile nicht nur wünschenswert, sondern notwendige Voraussetzung für die

Handlungsfähigkeit jeder Verwaltungsorganisation. In der naiven Betrachtung müssten alle Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung rundum mit ihrer Arbeitstätigkeit zufrieden sein. Im Vergleich zu vielen anderen beruflichen Tätigkeiten erhalten sie in ihrem beruflichen Kontext ein umfassendes Leistungsangebot an persönlicher und materieller Sicherheit. Den Arbeitsaufgaben sind Aus- und Fortbildung vor- und nachgeschaltet und begleiten in einigen Fällen sogar die Arbeitsabläufe. Die Arbeitsbedingungen erfüllen hohe Standards und bieten ein ausgeprägtes Maß an Konstanz. Gleichzeitig ist das Arbeitsumfeld häufig noch heterogen genug, um die persönliche Weiterentwicklung zu fördern. Bei näherem Blick in die jeweiligen Organisationen zeichnet sich aber nicht selten ein anderes Bild: Beschäftigte sind unzufrieden und belastet, Intransparenz und inadäquates persönliches wie auch soziales Miteinander wird bemängelt. Auch Außenstehende im Kontakt mit der öffentlichen Verwaltung können diese Schief lagen mitunter bemerken. Diese Probleme sind kein Alleinstellungsmerkmal der öffentlichen Verwaltung, dennoch finden sich in der Verwaltung, den handelnden Personen, den Aufgaben und Strukturen zahlreiche Merkmale, die Einfluss auf das Verhalten und Erleben der Beschäftigten nehmen. Es scheint daher lohnend, sich mit der Verwaltung auch unter dem Aspekt des Verhaltens und Erlebens von Menschen und damit mit der Perspektive der Psychologie zu beschäftigen. Dabei soll diese Betrachtung keineswegs allein problemorientiert, sondern ebenso in Hinblick auf die Chancen und Möglichkeiten geschehen, die sich aus Merkmalen und Tätigkeitsrahmen der Verwaltung ergeben (vgl. Kapitel 10).

Eine Betrachtung der Psychologie der öffentlichen Verwaltung ist keineswegs eine Momentaufnahme. Die öffentliche Verwaltung steht vor erheblichen Umbrüchen, die in Teilen bereits begonnen haben (Becker, Algermissen & Falk, 2009). Ursachen sind hier neben Mängeln in der Aufbau- und Ablauforganisation sowie Mängeln in der Zusammenarbeit von Politik und Verwaltung u. a. der Wertewandel der Gesellschaft mit zunehmenden Service- und Leistungserwartungen gegenüber der Verwaltung, der demografische Wandel, eine größere Heterogenität der Bevölkerungsstrukturen, Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte und der technologische Fortschritt, wie die Digitalisierung der Arbeitswelt. Wissen aus dem Fach Psychologie kann die erfolgreiche Bewältigung dieser zunehmenden Herausforderungen unterstützen.

Ebenso wie in der Diskussion zur Aushandlung der Anwendungsfelder innerhalb der Psychologie, findet sich in den Verwaltungswissenschaften keine allgemeingültige Definition des Begriffs Verwaltung (Franz, 2013). In den Verwaltungswissenschaften wird die öffentliche Verwaltung – in Abgrenzung zur betrieblichen bzw. privaten Verwaltung – betrachtet, die das Gemeinwesen verwaltet (Maurer & Waldhoff, 2017). Für die Anwendung psychologischer Inhalte in der Verwaltungspraxis ergibt sich daraus häufig ein ganzheitlicher Ansatz, der Strukturen und Tätigkeiten gleichermaßen berücksichtigt. Koch und Beck (2004) haben

dazu vier Perspektiven beschrieben, mit denen sich die Anknüpfungspunkte von öffentlicher Verwaltung und Psychologie beschreiben lassen:

- *Psychologie in Aus- und Fortbildung der öffentlichen Verwaltung:* Psychologische Inhalte, u. a. aus den Bereichen Führung, Kooperation und Teamarbeit, Personalentwicklung, persönliche Kompetenzen, sozialwissenschaftliche Methoden, Konflikt-handhabung, Hilfesysteme, wie z. B. soziale Ansprechpartner und Umgang mit psychischen Störungen, haben sich in den verschiedenen Laufbahngruppen innerhalb der öffentlichen Verwaltung bereits breit etabliert.
- *Öffentliche Verwaltung als Forschungsgegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie:* Organisation, Arbeitsweise und Personalstruktur der öffentlichen Verwaltung sind ein relevanter domänenspezifischer Forschungsgegenstand der Psychologie.
- *Psychologie der Interaktionen der öffentlichen Verwaltung:* Interaktionspartner und -prozesse der öffentlichen Verwaltung (Oßwald-Meißner, 2016), Verfahrensprozesse, Formen der Beteiligung, Umgang mit neuen Medien im Außenkontakt und Konfliktmanagement sind wesentlicher Gegenstand dieser Perspektive.
- *Psychologinnen und Psychologen als Expertinnen und Experten in der öffentlichen Verwaltung:* Die öffentliche Verwaltung nutzt u. a. für Personalauswahl und -entwicklung, für Beratungsangebote sowie zur Konzeption von Trainings-, Aus- und Fortbildungsangeboten die Expertise von Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologinnen und -psychologen.

Gerade bei der Betrachtung der Psychologie in Aus- und Fortbildung der öffentlichen Verwaltung und dort insbesondere in der Ausbildung, werden mitunter Akzeptanzschwierigkeiten des Faches deutlich. In den Studienverlaufsplänen finden sich psychologische Inhalte häufig als Randerscheinung neben den eigentlichen und durch ihre Prüfungsrelevanz für Studierende besonders bedeutsamen Fächern. Studierende erkennen mitunter die Wichtigkeit der Inhalte, priorisieren in ihren Lernanstrengungen dann aber wiederum die Fächer der unmittelbar anstehenden Prüfungen. Hier ist zunehmend ein Wandel erkennbar. Gerade aus der Verwaltungspraxis wird die Notwendigkeit der Vermittlung umfassender beruflicher Handlungskompetenz an die Hochschulen getragen. Dabei liefert psychologisches Wissen zu den deklarativen Inhalten auch einen Überbau motivationaler, metakognitiver und prozeduraler Aspekte, durch den die Studierenden im späteren Beruf überhaupt effektiv Anforderungen bewältigen können. So kann ein korrekt und rechtssicher formulierter Bescheid, abhängig von seiner Kommunikationsweise an die betroffenen Bürgerinnen und Bürger, unmittelbar akzeptiert werden, oder aber eine Vielzahl von Rückfragen und ggf. Widersprüchen nach sich ziehen.

Ein weiteres Problem bringt die vermeintliche *Alltagskompetenz* im Zusammenhang mit psychologischen Inhalten mit sich. Einige Studierende lassen sich von der Annahme leiten, dass sie in ihrem Alltag in ausreichendem Umfang mit Men-

schen in Kontakt stehen und daher auch über gute Intuition für das Erleben und Verhalten von Menschen verfügen. Hierbei wird in der Regel nicht genügend beachtet, dass diese Erfahrungen häufig unreflektiert und subjektiv bleiben. Weiterhin ist problematisch, dass das Arbeitsumfeld in der öffentlichen Verwaltung nicht unbedingt dem Lernkontext entspricht, in dem die Studierenden ihre subjektive Intuition entwickelt und ausgeprägt haben. Hier gilt es, das Vertrauen der Studierenden in empirisch gewonnene Erkenntnisse zu stärken und ihnen Gelegenheiten zu verschaffen, mit diesem Wissen Anwendungserfolge zu erzielen.

Für viele Studierende sind die konkreten *Anwendungsmöglichkeiten* aufgrund mangelnder Praxis- und zum Teil auch Lebenserfahrung nicht greifbar genug oder noch zeitlich zu weit entfernt. Beispielsweise kann es allgemein akzeptiert sein, im Rahmen der Ausbildungen für den gehobenen Dienst, Führungstheorien zu kennen. Ihre konkrete Anwendung liegt für die Studierenden aber noch in weiter Ferne. Deshalb ist es umso wichtiger, den unmittelbaren Bezug für die Studierenden deutlich zu machen. Dem obigen Beispiel folgend, kann die Kenntnis von Führungstheorien nicht nur für Führungskräfte, sondern gerade auch für die Geführten wichtig sein und damit bereits in den ersten praktischen Teilen des Ausbildungsverlaufes relevant sein.

Eine weitere Frage stellt sich bei der *zeitlichen Verortung* psychologischer Inhalte im Ausbildungsverlauf. Es finden sich Planungskonstellationen, die sich als ungünstig erweisen. Entweder werden die psychologischen Inhalte im Rahmen des Grundstudiums vermittelt und liegen damit zeitlich entfernt von der Anwendung, Theorie und Anwendung sind innerhalb des Studienverlaufes über Jahre getrennt oder aber so weit in die zeitliche Nähe von Abschlussprüfungen gelegt, dass sie für die Studierenden an Relevanz verlieren. Hier scheint es sinnvoll, über den gesamten Studienverlauf, in Begleitung von Praxisphasen und insbesondere durch stetige Verknüpfung von Theorie und unmittelbarer problemlöseorientierter Anwendung die relevanten Inhalte zu vermitteln. Auch eine Kombination mit Wahlpflichtfächern kann sich als hilfreich erweisen, um psychologische Inhalte sinnvoll in den Studienverlauf einzubetten. Der Transfer in die Praxis kann dadurch mit höherer Wahrscheinlichkeit gelingen.

Zur Gelegenheit zum *Transfer* gehört aber auch der Wille zum Transfer. Meistens erfassen Studierende die Inhalte und können diese in Übungssituationen auch anwenden. Die Bereitschaft, auf dieses Wissen in der Praxis handlungsleitend zuzugreifen, ist aber mitunter eingeschränkt. Beispielsweise kann die Durchführung einer strukturierten Personalauswahl unter persönlichen Sympathieeigungen zu bestimmten Bewerberinnen und Bewerbern deutlich leiden (vgl. Kapitel 2). Hier zeigt sich, dass Studierende sich selbstverständlich nicht nur an den in der Ausbildung vermittelten faktischen Wissensinhalten, sondern gerade auch an der vorgelebten Praxis, erfahrenen Kolleginnen und Kollegen und letztendlich an der

Ausrichtung der Führungsebene orientieren. Diese Erfahrungssättigung der Lerninhalte bestimmt wesentlich die Ausprägung der beruflichen Handlungskompetenz. Psychologische Inhalte sollten daher nicht nur isoliert vermittelt, sondern auch im Zuge von beruflicher Sozialisation in den Bildungs- und Verwaltungseinrichtungen vorgelebt und ihre positive Anwendung durch die Organisation belohnt werden.

Psychologisches Wissen liefert häufig auch keine einfachen oder zwangsläufig bequemen Lösungen. Das Verhalten und Erleben von Menschen ist in der Regel durch eine Vielzahl von Faktoren geprägt, es ist kontext- und situationsabhängig, zeichnet sich häufig durch Interaktionseffekte aus und ist erst nach einem gewissen Training zielführend anwendbar. Die Versuchung, vermeintlich einfache Wahrheiten oder eine Reduzierung der Komplexität gegenüber dem Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis zu bevorzugen, ist groß. So ist es beispielsweise für eine Führungskraft verlockender, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine extern eingekaufte spektakuläre Einzelmaßnahme motivieren zu wollen, anstatt beständig alle Aspekte der Motivation in ihr Führungshandeln einzubeziehen (vgl. Kapitel 5). Hier ist es wichtig, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit des eigenen Handelns kritisch zu reflektieren.

Psychologie kann eine Schlüsselwissenschaft für die Ausprägung beruflicher Handlungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung sein, die es ermöglicht, im beruflichen Alltag kompetent, professionell und effektiv im Sinne der Ziele der Organisation tätig zu werden. Dazu ist es notwendig, das Gleichgewicht zwischen einer eher praktikablen Nützlichkeit des Faches auf der einen und der grundlagenorientierten empirischen Fundierung des Faches auf der anderen Seite angemessen zu halten. Dies erscheint auch als Herangehensweise für die Vermittlung des Faches sinnvoll und gelingt nur über die Erfassung der Komplexität und der Vielzahl situativer Facetten unter stetiger Einbeziehung des Praxisbezuges und der Verdeutlichung des persönlichen und beruflichen Nutzens der Studierenden zielführend.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Psychologie einen großen *Nutzen für die öffentliche Verwaltung* erbringen kann. Expertinnen und Experten können dafür mit einbezogen werden. Ebenso wichtig ist aber die Anwendung psychologischen Wissens im Alltag der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung. Ihr Handeln und Erleben prägt die Organisation nach innen und außen. Die Psychologie liefert einen wesentlichen Beitrag zur Ausbildung von beruflicher Handlungskompetenz in der öffentlichen Verwaltung. Um die Nützlichkeit und Anwendbarkeit des Faches zu erhöhen, müssen zum Teil immer noch bestehende Hemmnisse abgebaut werden. Abhängig von der Bereitschaft der Beteiligten, sich den Wissensinhalten zu öffnen, aber vor allem auch durch die Kontextbedingungen an den Hochschulen und in der Praxis der öffentlichen Verwaltung, entscheidet sich, ob der Praxistransfer möglich ist.

1.2 Konzept und Zielgruppen dieses Lehrbuches

Dieses Lehrbuch soll eine Einführung in die Verwaltungspsychologie geben und orientiert sich dabei an den Grundlagen- und Anwendungsdisziplinen der Psychologie. Schnell wird beim Lesen auffallen, dass viele der dargestellten Inhalte sich auch in anderen Disziplinen, wie z. B. Personalmanagement und Organisation, wiederfinden. Diese Ähnlichkeiten und Überschneidungen sind gewollt. Zeigen sie doch auf, dass viele Inhalte der Module im Studium auf wichtigen Erkenntnissen der Psychologie basieren.

Dieses Lehrbuch will berufsbezogenes Anwendungswissen vermitteln und wendet sich vor allem an Studierende in Bachelor- und Masterstudiengängen an Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst, die die Kapitel begleitend zu ihren Lehrveranstaltungen und zur Prüfungsvorbereitung verwenden möchten. Studierende können den Lernstoff ihrer Lehrveranstaltung mithilfe der einzelnen Kapitel dieses Lehrbuches vorbereiten und auch vertiefen. Die Texte vermitteln einen fundierten Eindruck der Vielfältigkeit psychologischer Inhalte im Studium.

Zusätzlich können aber auch alle Leserinnen und Leser von den Inhalten dieses Lehrbuches profitieren, die einen Einblick in die Verwaltungspsychologie erhalten möchten. Lehrenden kann dieses Buch hilfreiche Anregungen für die Vor- und Nachbereitung ihrer Lehrveranstaltungen geben. Die jedes Kapitel abschließenden Aufgaben zum Selbststudium geben interessante Impulse zur kritischen Reflexion der dargestellten psychologischen Inhalte.

Alle Autorinnen und Autoren dieses Lehrbuches sind Psychologen oder Sozialwissenschaftler, die über langjährige berufliche Erfahrungen in oder mit der öffentlichen Verwaltung verfügen. Die meisten von ihnen sind Lehrende an Universitäten und Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes und haben sich dort u. a. in ihrer Forschung mit psychologischen Fragestellungen auseinandergesetzt, die das Arbeitsfeld öffentliche Verwaltung betreffen. Für die Kapitel in diesem Lehrbuch konnten Expertinnen und Experten gewonnen werden, die sich im Verlauf ihrer Berufstätigkeit auf die verschiedenen dargestellten Themen spezialisiert haben. Alle Autorinnen und Autoren verfügen über umfangreiche Lehrerfahrungen und können so auf der Basis der eigenen Lehrtätigkeit psychologische Themen, die für die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung relevant sind, identifizieren und diese auch didaktisch aufbereiten.

1.3 Wegweiser durch dieses Lehrbuch

Dieses Lehrbuch können Sie der Chronologie der Kapitel folgend durcharbeiten. Beginnend mit den Grundlagen zu den Bereichen Personal und Organisation, erhalten Sie in den Kapiteln 2 und 3 einen Überblick zu den Eckpfeilern jeder

Organisation: Den Menschen, den Aufgaben und Strukturen. Die Kapitel 4 bis 6 fokussieren stärker auf verwaltungspsychologische Aspekte der eigentlichen Arbeitsabläufe. In den Kapiteln 7 bis 11 wird abschließend auf besonders relevante Einsatzgebiete der Verwaltungspsychologie eingegangen.

Jedes Kapitel ist aber auch für sich lesbar und einzeln verständlich. Sie können – je nach thematischem Interesse – einzelne Kapitel in beliebiger Reihenfolge lesen. Verknüpfungen zwischen den einzelnen Themen werden allerdings stärker deutlich, wenn Sie die hier in diesem Kapitel aufgeführten Zusammenfassungen lesen und die Kapitel 4 bis 6 durcharbeiten, bevor Sie einzelne Einsatzgebiete der Kapitel 7 bis 11 erarbeiten.

Im Lehrbuch sind zwei Lesepfade angelegt: Einerseits können Sie die Kapitel auswählen, um sich mit den Themen aus der Perspektive der zukünftigen Mitarbeiterin bzw. des zukünftigen Mitarbeiters auseinanderzusetzen, andererseits können Sie die Inhalte einzelner Kapitel aber auch aus der Perspektive der zukünftigen Führungskraft betrachten und bearbeiten.

Am Anfang jedes Kapitels erleichtert ein einführender Überblick über die Inhalte des Kapitels die Orientierung. Die Leserin und der Leser können auf dieser Basis erste eigene Fragestellungen und Hypothesen formulieren und vor diesem Hintergrund den folgenden Text gezielter bearbeiten. Nehmen Sie sich nach dem Lesen von Überschrift und Einleitungen Zeit, Fragen zu stellen, wie: Was fällt mir bereits zu dem Thema ein? Was habe ich bereits dazu erlebt? Welche Fragen und Ideen habe ich zu dem Thema? Diese Möglichkeit sollten Sie unbedingt nutzen, um das Erlernen der Inhalte zu erleichtern.

Weitere Struktur bietet Ihnen die Gestaltung der Kapitel. Definitionen und wichtige Konzepte werden in vom übrigen Text abgesetzten Kästen hervorgehoben und verdeutlichen den Leserinnen und Lesern kurz und knapp wichtige Begriffe. In zahlreichen Beispielen wird das zuvor dargestellte Wissen konkret angewendet und die Relevanz für die Praxis aufgezeigt. Exkurse und Abbildungen vertiefen das Wissen und erleichtern den Leserinnen und Lesern das Verständnis der beim ersten Lesen manchmal komplex wirkenden Zusammenhänge. Verweise auf andere Kapitel in diesem Buch ermöglichen es schnell, inhaltliche Verknüpfungen zwischen unterschiedlichen Themenfeldern herzustellen.

Die abschließenden Zusammenfassungen helfen das Gelernte zu rekapitulieren, sie bieten Hilfestellung zur Überprüfung des eigenen Wissenstandes. Fragen zum Selbststudium schließen jedes Kapitel ab und erleichtern die Wiederholung der wichtigsten Inhalte und geben Impulse zum Nachdenken über weiterführende Fragen. Gleichzeitig können Sie auch Ihren Wissenstand und damit Ihren Lernerfolg anhand von Verständnisfragen überprüfen. In einigen Fällen geht es in den Fragen um den Abruf von Faktenwissen, das sich in den jeweiligen Kapiteln selbst findet. Sie werden aber auch Fragestellungen finden, die auf ein Verständnis der

Thematik abzielen und eine Beschäftigung mit den Inhalten des Kapitels über den Text hinaus erfordern.

Wichtig ist in jedem Fall, dass Sie sich aktiv mit den Inhalten des Buches auseinandersetzen, nutzen sie deshalb die Fragen zum Selbststudium und ggf. auch die Möglichkeit, die Inhalte mit anderen zu diskutieren. Jedes Kapitel schließt mit einem Literaturverzeichnis ab. Ergänzend dazu finden sich im Text selbst immer wieder Hinweise auf zusätzliche Quellen zur Vertiefung der Inhalte. Damit können die einzelnen Kapitel sowohl Ausgangspunkt für weiterführende Literaturrecherchen für Haus-, Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten sein als auch Impulse für die eigene Suche nach interessanten psychologischen Forschungsfragen geben. Ein Sachregister am Schluss des Lehrbuches unterstützt die schnelle zielgerichtete Suche nach bestimmten Begriffen und liefert Hinweise darauf, an welchen Stellen im Buch diese kapitelübergreifend relevant sind.

1.4 Die Kapitel im Überblick

Die folgenden zehn Kapitel sind jeweils mit eigenen, fachlichen Zusammenfassungen als Ausblick am Anfang und als Reflexionsmöglichkeit am Ende des jeweiligen Kapitels versehen. Hier möchten wir Ihnen bereits eine Gesamtschau der Inhalte aufzeigen, die es Ihnen ermöglicht, bereits frühzeitig Zusammenhänge zu erkennen.

Kapitel 2: Personaldiagnostik

Um leistungsfähig zu sein, ist die öffentliche Verwaltung auf geeignetes, qualifiziertes und motiviertes Personal angewiesen. Das Kapitel von *Uwe Peter Kanning* beschreibt, wie solches Personal systematisch ausgewählt bzw. in der Behörde platziert werden kann. Bei einer solchen Auswahl richtet sich die Betrachtung einerseits auf die Bewerberinnen und Bewerber, andererseits auf die Behörde und insbesondere die zu besetzende Stelle. Nur so kann sichergestellt werden, dass eine Passung zwischen Anforderungen der Tätigkeit und Fähigkeiten der Person gelingt. Beginnend mit dem Blick auf die auszuübende Tätigkeit, den Pool der Bewerberinnen und Bewerber, die eingesetzten Methoden und deren Güte sowie die letztendliche Auswahlentscheidung wird schrittweise der Prozess der Personalauswahl dargestellt und liefert einen Leitfaden für das praktische Gelingen. Anhand von Beispielen zu möglichen Fehlerquellen wird deutlich, wie wichtig und lohnend ein solches Vorgehen für die Organisation ist. Ausgehend von der Betrachtung einzelner Methoden der Personalauswahl, wie z. B. Einstellungsinterviews und die Nutzung von Schulabgangszeugnissen, wird der Zugewinn einer Methodenkombination diskutiert. Uwe Peter Kanning umreißt darüber hinaus die Personaldiagnostik als Ganzes, die noch über die Personalauswahl und -platzie-