



**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

<b>Vorwort</b> .....	<b>11</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Verwaltungspsychologie – Einleitung und Überblick</b> .....	<b>13</b>
<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
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Personaldiagnostik – Personalauswahl und Leistungsbeurteilung</b> .....	<b>35</b>
<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-