

A
430361

Deutsche
Verwaltungspraxis

Klaus Althoff
Michael Thielepape

Psychologie in der Verwaltung

6., überarbeitete und ergänzte Auflage



Maximilian-Verlag
Hamburg

Inhaltsverzeichnis

Vorworte	8
Einleitung	11
Kapitel 1 Grundlagen der Psychologie	13
1.1 Gegenstand und Fragestellung der Psychologie	13
1.2 Ziele und Methoden der Psychologie	16
1.2.1 Allgemeine Probleme	16
1.2.2 Richtungen in der Psychologie	16
1.2.2.1 Tiefenpsychologie	17
1.2.2.2 Verhaltenspsychologie	18
1.2.2.3 Kognitivismus	18
1.2.3 Ziel der psychologischen Forschung: Theorienbildung	20
1.2.4 Spezielle Methoden der Psychologie	22
1.2.4.1 Fremdbeobachtung und Selbstbeobachtung	23
1.2.4.2 Experiment	25
1.2.4.3 Testverfahren	28
1.2.4.4 Anamnese und Exploration	31
1.3 Erbe-Umwelt-Problem	34
1.4 Lernen und Gedächtnis	42
1.4.1 Angeborene lernähnliche Anpassungsvorgänge	42
1.4.1.1 Instinkte	42
1.4.1.2 Reifung	43
1.4.1.3 Prägung	44
1.4.2 Lernen	45
1.4.2.1 Klassisches Konditionieren	47
1.4.2.2 Operantes oder instrumentelles Konditionieren	50
1.4.2.3 Beobachtungslernen	52
1.4.3 Bestrafung	54
1.4.4 Behalten und Vergessen	56
1.4.5 Exkurs: Lerntechnik	60
1.5 Motivation	62
1.5.1 Begriffsbestimmung	62
1.5.1.1 Motiv – Motivation	62
1.5.1.2 Primäre und sekundäre Motive	63
1.5.1.3 Intrinsische und extrinsische Motivation	66

1.5.2	Biologisch-physiologische Erklärungsversuche zur Motivation	67
1.5.3	Kognitive Motivationstheorien	67
1.5.4	Erschließung von Motiven	69
1.5.4.1	Introspektion	71
1.5.4.2	Fremdbeobachtung	71
1.5.4.3	Analyse der Verhaltensergebnisse	72
1.5.5	Motivarten	72
1.5.6	Leistungsmotivation	72
1.5.7	Die Ordnung von Motiven: Bedürfnishierarchie von MASLOW	76
1.6	Eigenschaften, Typologie, Persönlichkeit	79
1.6.1	Eigenschaften	79
1.6.2	Typologie	81
1.6.3	Persönlichkeit	84
1.7	Normales/abnormes Verhalten	88
1.7.1	Statistische Norm	88
1.7.2	Ideal- oder Wertnorm	89
1.7.3	Funktionale Norm	91
1.7.4	Medizinische Norm	92
1.8	Intelligenz	94

Kapitel 2 · Psychologie am Arbeitsplatz 101

2.1	Arbeitsmotivation – Arbeitszufriedenheit – Arbeitsleistung	101
2.1.1	Arbeitsmotivation	101
2.1.2	Arbeitszufriedenheit	104
2.1.3	Arbeitsleistung	110
2.2	Konflikte am Arbeitsplatz	118
2.2.1	Begriffsklärung	118
2.2.2	Konfliktmodell	120
2.2.3	Frustration	122
2.2.4	Aggression	123
2.2.5	Stress	125
2.2.6	Konfliktursachen	130
2.2.7	Konflikthandhabung	130
2.3	Sozialpsychologie der Arbeitsgruppe	136
2.3.1	Soziale Beeinflussung des Verhaltens	136
2.3.2	Begriffsbestimmung einiger sozialpsychologischer Konzepte	138
2.3.3	Sozialpsychologie der Arbeitsgruppe	140

Kapitel 3 Mitarbeiterführung 147

3.1	Menschenführung	147
3.2	Führungsfunktionen	148

3.3	Führungskonzepte	152
3.3.1	Eigenschaftstheorie	152
3.3.2	Situationstheorie der Führung	153
3.4	Organisationsformen und implizite Persönlichkeitstheorie ...	155
3.4.1	Organisationsformen	155
3.4.2	Das Bild vom Menschen am Arbeitsplatz	156
3.4.2.1	Homo oeconomicus (economic man)	156
3.4.2.2	Zoon politicon (social man)	157
3.4.2.3	Der sich selbst verwirklichende Mensch	158
3.4.2.4	Der differenzierte Mensch (complex man)	159
3.4.2.5	Wertorientierung der Verwaltungsmitarbeiter	160
3.5	Führungsstile	162
3.5.1	Aufgaben- versus mitarbeiterorientierter Führungsstil	162
3.5.2	Direktiver und kooperativer Führungsstil	166
3.5.3	Situative Führungstheorie	174
3.6	Managementprinzipien	177
3.7	Führung in der Verwaltung in Zeiten des Wandels	181
3.7.1	Diskrepanz zwischen den Ansprüchen an die Arbeit und den tatsächlichen Arbeitsbedingungen: Faktoren der Demotivation in der Bürokratie	181
3.7.2	Konzepte für die 90er Jahre	184
3.7.3	Führung durch Zielvereinbarung	188
Kapitel 4 Kommunikation und Gesprächsführung		192
4.1	Information und Kommunikation	192
4.1.1	Begriffsklärung und Kommunikationsmodell	193
4.1.2	Störfaktoren der Kommunikation	194
4.1.3	Verständlichkeit	196
4.1.4	Schriftliche und mündliche Kommunikation	197
4.1.5	Nichtsprachliche Kommunikation	198
4.1.6	Psychologisches Kommunikationsmodell	200
4.2	Gesprächsführung und -technik	204
4.2.1	Gestaltung eines Gesprächs	204
4.2.1.1	Gesprächsvorbereitung und äußerer Rahmen	204
4.2.1.2	Gesprächsbeginn	204
4.2.1.3	Gestaltung des eigentlichen Gesprächs	205
4.2.1.4	Gesprächsabschluss	208
4.2.2	Lenkungstechniken	209
4.2.3	Aktives Zuhören	211
4.2.4	Argumentations- und Manipulationstechniken	213
4.3	Gesprächsmodelle	218
4.3.1	Informationsgespräch	218
4.3.2	Kritikgespräch	219

4.4	Konferenz- und Moderationstechnik	223
4.4.1	»Klassische« Besprechung	223
4.4.2	Vorbereitung der Besprechung	224
4.4.3	Durchführung der Besprechung	225
4.4.4	Moderationstechnik	227

Kapitel 5` Personalauswahl im öffentlichen Dienst 231

5.1	Einleitung	231
5.2	Definitionen	233
5.3	Ziele der Eignungsbegutachtung und Personalauswahl	234
5.4	Zum Begriff »Eignung«	235
5.5	Ablauf eines Auswahlprozesses	237
5.5.1	Anforderungsanalyse	238
5.5.2	Stellenausschreibung, Anwerbung von Bewerbern/Bewerberinnen .	239
5.5.3	Sichtung der Bewerbungsunterlagen, Vorauswahl	241
5.5.4	Methoden der Eignungsfeststellung	241
5.5.4.1	Kriterien für die Anwendung der Auswahlmethoden	242
5.5.4.2	Zeugnisnoten, Arbeitszeugnisse, Beurteilungen	243
5.5.4.3	Das Einstellungsgespräch	244
5.5.4.4	Psychodiagnostische Methoden/Tests	249
5.5.4.5	Das Assessment-Center	252
5.5.5	Eignungsfeststellung und Auswahlentscheidung	253
5.5.6	Bewährungskontrolle/ Nutzen psychodiagnostischer Untersuchungen	254

Kapitel 6` Personalentwicklung im öffentlichen Dienst 258

6.1	Das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch (MVG)	264
6.1.1	Inhalte, Funktion, Ziele und Vorteile des MVG	264
6.1.2	Vorbereitung, Durchführung und Abschluss des MVG	266
6.1.3	Das Mitarbeitergespräch inklusive Zielvereinbarung	268
6.2	Beurteilung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen	270
6.2.1	Stand des Beurteilungswesens im öffentlichen Dienst	270
6.2.2	Begriffserläuterungen und -abgrenzungen	274
6.2.3	Ziele und Zwecke der Beurteilung	277
6.2.4	Der Bezugsmaßstab	279
6.2.5	Beurteilungsmethoden	284
6.2.5.1	Verbale Systeme	284
6.2.5.2	Numerische Systeme	286
6.2.5.3	Kombination von numerischer und begrifflicher Skala	288
6.2.5.4	Numerische Skala mit anforderungsbezogenen Definitionen ...	289
6.2.6	Das Problem der Bildung einer Gesamtnote	294

6.2.7	Beurteilung der Führungskräfte – 360°-Feedback –	297
6.2.8	Auswahl der Beurteilungsmerkmale	301
6.2.9	Der Beurteilungsprozess	302
6.2.9.1	Beobachtung	303
6.2.9.2	Beschreibung	304
6.2.9.3	Bewertung	304
6.2.9.4	Person des Beurteilers	304
6.2.10	Beurteilungsfehler	305
6.2.10.1	»Menschenkenntnis«	305
6.2.10.2	Sympathie – Antipathie	306
6.2.10.3	Tendenz zur Milde	306
6.2.10.4	Korrelationstendenzen (Hof- oder Halo-Effekt)	307
6.2.11	Das Beurteilungsgespräch – Zweck, Zeitpunkt, Ablauf, Inhalt	308
6.2.11.1	Zweck des Beurteilungsgesprächs	308
6.2.11.2	Gefahren des Beurteilungsgesprächs	309
6.2.11.3	Wer soll das Gespräch führen?	309
6.2.11.4	Zeitpunkt des Gesprächs	309
6.2.11.5	Ort des Gesprächs	309
6.2.11.6	Verlauf und Inhalt des Gesprächs	310
6.2.12	Auswirkungen systematischer Mitarbeiterbeurteilungen	311

Kapitel 7 Bürger und Verwaltung 313

7.1	Einführung	313
7.2	Faktoren, die das Verhältnis zwischen den Bürgern und der Verwaltung belasten können	316
7.2.1	Fachliche und soziale Ungleichheit zwischen Bediensteten und Bürgern/Bürgerinnen	316
7.2.2	Räumliche, organisatorische, situative Mängel	318
7.2.3	Nicht erfüllte bzw. erfüllbare Wünsche und Bedürfnisse der Bürger/innen	319
7.2.4	Frustrierte Bedürfnisse der Bediensteten	321
7.2.5	Störungen im Kommunikationsprozess zwischen Bürgern und Bediensteten	322
7.2.5.1	Ablauf eines Kommunikationsprozesses	323
7.2.5.2	Einfluss- und Störfaktoren im Kommunikationsprozess	324
7.3	Maßnahmen zur Verbesserung der Beziehungen zwischen Bürgern und Bediensteten	328
7.3.1	Entwicklung von Leitbildern	328
7.3.2	Mehr Bürgernähe durch Einrichtung von Bürgerberatungsämtern	330
7.3.3	Konfliktmindernde Gesprächs- und Verhaltenstechniken – Stärkung der sozialen Kompetenz der Bediensteten	332

Literaturverzeichnis 345

Sachregister 353